



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace faktorů ovlivňujících rozhodování o výběru budoucího zaměstnavatele  
generacemi X, Y a Z

Comparison of Factors Influencing the Decision-making of Generations X, Y and Z in  
Selecting a Future Employer

Student:

Bc. Michaela Zaprianová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Michaela Zaprianová**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Komparace faktorů ovlivňujících rozhodování o výběru budoucího  
zaměstnavatele generacemi X, Y a Z  
Comparison of Factors Influencing the Decision-making of Generations  
X, Y and Z in Selecting a Future Employer

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska zkoumané problematiky
3. Analýza faktorů ovlivňujících rozhodování o výběru zaměstnavatele generacemi X, Y a Z
4. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. 2. vyd. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

McCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. 3rd ed. Bella Vista: McCrindle Research Pty, 2014. ISBN 978-0-9924839-0-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

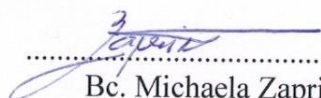


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně, pod vedením  
Ing. Lucji Matusikové, Ph.D.

V Ostravě dne 21.4.2020

  
.....  
Bc. Michaela Zaprianová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za její čas, cenné připomínky a zodpovězení všech dotazů v průběhu psaní mé diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska zkoumané problematiky .....	7
2.1	Faktory ovlivňující rozhodování .....	7
2.1.1	Motivace .....	7
2.1.2	Angažovanost.....	9
2.2	Vymezení jednotlivých faktorů ovlivňujících motivaci a angažovanost .....	9
2.2.1	Finanční odměna.....	9
2.2.2	Nefinanční odměna .....	12
2.2.3	Obsah práce.....	14
2.2.4	Podmínky práce a režim práce.....	15
2.2.5	Ostatní faktory .....	16
2.3	Vymezení sledovaných generací.....	17
2.3.1	Generace .....	17
2.3.2	Generace X .....	19
2.3.3	Generace Y .....	22
2.3.4	Generace Z.....	26
2.4	Aktuální situace na trhu práce.....	30
3	Analýza faktorů ovlivňujících rozhodování o výběru zaměstnavatele generacemi X, Y a Z .....	36
3.1	Metodika a metody zpracování diplomové práce .....	36
3.2	Výzkumný dotazník .....	37
3.2.1	Charakteristika dotazovaných.....	37
3.3	Výsledky šetření a jejich interpretace .....	40
3.3.1	Loajalita vůči zaměstnavateli.....	40
3.3.2	Čeho si nejvíce ceníte u současného zaměstnavatele?.....	41
3.3.3	Důležitost faktorů při výběru mezi dvěma podobnými pracovními nabídkami.....	42
3.3.4	Jste ochotni se kvůli zajímavější pracovní nabídce stěhovat? .....	45
3.3.5	Uvítali byste pracovat v zahraničí?.....	46
3.3.6	Co Vás nejvíce motivuje při výkonu zaměstnání?.....	47
3.3.7	Odměňování na základě odvedené práce nebo času na pracovišti .....	48
3.3.8	Týmová spolupráce nebo individualismus .....	49
3.3.9	Představa o nástupním hrubém platu .....	49
3.3.10	Ochota dál se vzdělávat .....	50
3.3.11	Pracujete přesčas? .....	51
3.3.12	Home office .....	51

4	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.....	53
5	Závěr .....	61
	Seznam použité literatury .....	63



# 1 Úvod

O rozdílném vnímání světa jednotlivými generacemi se mluví stále více, aktuálně zejména v souvislosti s pracovním trhem. Jednotlivé generace se liší svými požadavky, postoji či celkovými očekáváními. Na pracovním trhu se střetává několik generací, a to zejména generace X, generace Y a nastupující generace Z. Každá z nich má svá určitá specifika, která jsme schopni definovat. Jedná se o způsoby hledání práce, plánování kariéry, vnímání hodnot, požadavky, postoje či motivace. Všechny tyto aspekty určují, jakým způsobem se bude jedinec vyvíjet v rámci jeho pracovního života. Důležité ovšem je, aby tyto odlišnosti vnímal i zaměstnavatel a dokázal se potřebám jednotlivých generací přizpůsobit. Pokud to zvládne, získá loajální, spokojené zaměstnance, sníží fluktuaci, zvýší produktivitu a v konečném důsledku i zvýší svůj ekonomický růst.

Aktuální situace na trhu podtrhuje důležitost tohoto tématu, kdy se v posledních letech setkáváme s nejnižší nezaměstnaností vůbec. Zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem kvalitních zaměstnanců napříč různými obory. Řešením je odlišit se od ostatních konkurentů na trhu práce a zejména naslouchat požadavkům jednotlivých generací k získání konkurenční výhody. Většina zaměstnavatelů stále opomíjí důležitost rozdílnosti jednotlivých generací.

Na pracovištích dochází k interakci jednotlivých generací, kdy jejich interpersonální komunikace mnohdy nesplňuje očekávání těchto kohort. Starší generace nechápe tu mladší, označuje ji za línou a naopak mladší generace nemá úctu ke starší. Této různorodosti na pracovišti je potřeba využít ve svůj prospěch. Zaměstnavatel by měl akceptovat a respektovat tyto odlišnosti a využívat je jako pozitivní přínos k dosahování stanovených cílů.

Cílem této práce je na základě analýzy identifikovat významné faktory ovlivňující rozhodování o výběru budoucího zaměstnavatele generacemi X, Y a Z a jejich mezigenerační komparace. Mezi dílčí cíle práce patří dále vytvoření teoretické základny pro kvantitativní výzkum za využití dostupných zdrojů, specifikace významných faktorů, které ovlivňují uchazeče v jednotlivých generacích a vyvození závěru a doporučení pro zaměstnavatele.

Diplomová práce je členěna na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části diplomové práce jsou obsaženy informace o jednotlivých faktorech, které ovlivňují uchazeče při výběru zaměstnání, dále aktuální situace na trhu práce

a zejména charakteristiky jednotlivých generačních skupin. Praktická část práce vychází z kvantitativního výzkumu provedeného pomocí dotazníkového šetření. Pro potvrzení závislosti odpovědí na věku respondentů bylo využito statistické testování závislosti, které potvrzuje či nepotvrzuje stanovenou hypotézu. V závěru práce také nalezneme shrnutí a doporučení pro zaměstnavatele.

## 2 Teoretická východiska zkoumané problematiky

V této části diplomové práce jsou obsaženy teoretické poznatky, které jsou potřeba k pochopení zkoumané problematiky.

### 2.1 Faktory ovlivňující rozhodování

Rozhodování jedinců ovlivňuje mnoho faktorů, z nichž některé jsme schopni definovat. Je to složitý proces, kdy jedinec uvažuje všechna svá očekávání, preference či životní cíle. Na základě zvážení veškerých možných faktorů potom činí jedinec své rozhodnutí a vybírá z dostupných alternativ. Podle Blažka (2014) je rozhodování volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle jedince. Níže jsou uvedeny vybrané nejvýznamnější faktory, které ovlivňují rozhodování o výběru zaměstnavatele.

#### 2.1.1 Motivace

Za největší motivátor by někteří mohli typicky označit výši mzdy / platu. A je možné, že ve většině případů tomu tak bude. Stále více je však jedinců, kteří například upřednostňují více volného času oproti finanční odměně. Vnímání motivace je tedy u každého individuální.

Definice motivace je hned několik, například Armstrong (2015, s. 217) napsal: „Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.“

Pokud lidé usilují o realizaci svých cílů, souvisejících např. s uspokojováním svých potřeb, tak se jedná o motivované chování, které je záměrné, i když veškeré motivy nemusí být vždy zcela vědomé (Kirovová, 2017). Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. „Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218).

Rozlišujeme dva druhy motivace – vnější a vnitřní. Vnitřní motivace vychází z pocitů jednotlivce, který svou práci může vnímat jako důležitou, podnětnou či zajímavou. Při své práci může využívat a rozvíjet získané znalosti a dovednosti a na

základě toho dosáhnout svých cílů. Vnitřní motivace tedy není podněcována vnějšími nabídkami a stimuly, nýbrž vychází z jedince samotného.

K nejvýznamnějším vnitřním motivům práce patří (Bedrnová et al, 2012, s. 245):

- potřeba činnosti vůbec – neboli potřeba „zbavit se nadbytečné energie;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – zvláště u těch povolání, jejichž základním obsahem je právě kontakt s lidmi;
- potřeba výkonu – zde je významným aspektem radost či uspokojení z úspěšně vykonané práce;
- touha po moci – v určité míře nabízí uspokojení vyšší pozice v hierarchii organizace;
- potřeba smyslu života a seberealizace – uspokojení nabízí práce, která je smysluplná, jejíž výsledky jsou hodnotné a při které může jedinec prokázat své osobní kvality.

Vnější motivace je pak podněcována opatřeními a stimuly k dosažení žádoucího chování. Vnější motivace může být jak pozitivní, tak negativní. Mezi pozitivní motivaci můžeme zahrnout odměny jako finanční ohodnocení, pochvaly nebo povýšení. Negativní motivace je spjata s kritikou, strachem o práci či jiným trestem.

K nejvýznamnějším vnějším motivům práce patří (Bedrnová et al., 2012, s. 245):

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty – do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice;
- potřeba sociálních kontaktů – pro jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor;
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho párů poznalo na pracovišti.

Z hlediska dlouhodobosti jsou více účinnější vnitřní motivátory, jelikož vychází z jedince samotného, jsou jeho součástí a týkají se kvality pracovního života. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě.

Jednoznačně za největší zdroj vnější motivace můžeme označit výši finanční odměny za odvedenou práci. Pokud však jedinec není dlouhodobě spokojen s náplní práce, organizační strukturou či s jiným faktorem ovlivňující dále vnitřní motivaci, může docházet k frustraci a ani další růst této odměny nepodnítl jedince ke zvýšení své výkonnosti. Jako další zdroje vnější motivace můžeme uvést jistotu zaměstnání, povýšení, pochvalu nadřízeného, získání lepší práce, vstřícnost spolupracovníků. Mezi vnitřní motivátory řadíme pocit z dobře odvedené práce, dosažení vyšší autonomie při výkonu práce, příležitost k rozvoji schopností a dovedností a také například možnost se učit novým věcem. Přizpůsobením nabídky motivátorů je možné pracovat s motivací zaměstnanců tak, aby její nedostatek nevedl k poklesu produktivity, výkonnosti, angažovanosti zaměstnanců a také k nežádoucí fluktuaci. Pokud chce zaměstnavatel přilákat nové zaměstnance, je potřeba upravit nabídku motivátorů potřebám jednotlivců a zabezpečit fungování motivační politiky během celé kariérní dráhy zaměstnance k zamezení jeho odchodu například ke konkurenci.

### 2.1.2 Angažovanost

V souvislosti s motivací zaměstnanců je na místě zmínit i angažovanost zaměstnanců, jelikož angažovaný zaměstnanec je ve většině případů spokojený zaměstnanec. Každá firma by měla usilovat o angažované zaměstnance. Angažovanost označuje Armstrong (2015) za stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Jedná se o spojení zaměstnance a organizace, které se projevuje pozitivním vztahem k práci, k firemním hodnotám a co je důležité - loajalitou. Angažovanost je zde spojena s vnitřní motivací – pokud je práce smysluplná, je také motivující. Tudíž práce sama o sobě zde vyvolává pozitivní pocity. Angažovaní zaměstnanci mají svou práci rádi, jsou ochotni dělat více, a to i nad rámec svých povinností.

## 2.2 Vymezení jednotlivých faktorů ovlivňujících motivaci a angažovanost

Níže jsou uvedeny jednotlivé faktory, které nejvíce ovlivňují motivaci jednotlivce při hledání a výběru vhodné pracovní nabídky.

### 2.2.1 Finanční odměna

Jedná se pravděpodobně o největší motivační nástroj. Dostatek finančních prostředků je nezbytnost k uspokojování vlastních potřeb. Každý člověk má ovšem jiné vnímání potřeb. Někdo se spokojí s bytem v malém městě a osobním automobilem střední

třídy, jiný člověk potřebuje vlastnit venkovské sídlo s třemi ložnicemi a v garáži mít nejnovější Ford Mustang. Spojujícím atributem těchto lidí je nalezení vhodného zaměstnání s požadovanou výší odměny k dosažení vlastních cílů a uspokojení vlastních potřeb.

Výše odměny za vykonanou práci tak patří mezi hlavní faktory ovlivňující nabídku práce ze strany potenciálních zaměstnanců a jejich rozhodování o tom, kolik práce v poměru k volnému času na trhu práce tito lidé nabídnou (Dvořáková, Smrčka 2011).

Výše platu je důležitá především pro získávání nových pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu. Dlouhodobá pracovní motivace a každodenní výkonnost jsou však podmíněny dalšími faktory, jako je obsah práce, schopnost dosáhnout určitého úspěchu, přátelské prostředí a jiné. Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci právě na ni.

Blažek (2014) uvádí, že monetární pobídky (souhrnné označení pro základní plat, odměny, prémie, provize aj.) patří jednoznačně k hlavním motivačním nástrojům a mají především instrumentální hodnotu, jelikož slouží k pořízení výrobků či služeb, o které má jedinec zájem. Také konstatuje, že plat slouží nejen k uspokojování základních potřeb, ale také i všech potřeb vyšších. Peníze podle něj rozšiřují možnosti společenských kontaktů a tím mohou přispívat k uspokojení potřeby sounáležitosti. Také pořízené výrobky a služby reprezentují statusové symboly úspěšného člověka. Reálná varieta možností využití peněz získaných prostřednictvím platu se s výší platu rozšiřuje a v soudobé konzumní společnosti může nabývat velkých rozměrů. Volba z této variety závisí na hodnotové orientaci člověka, jeho sociálních vztazích, resp. závazcích vůči jiným osobám apod. To samozřejmě silně ovlivňuje diferenciaci motivačního účinku platu dle jednotlivých zaměstnanců.

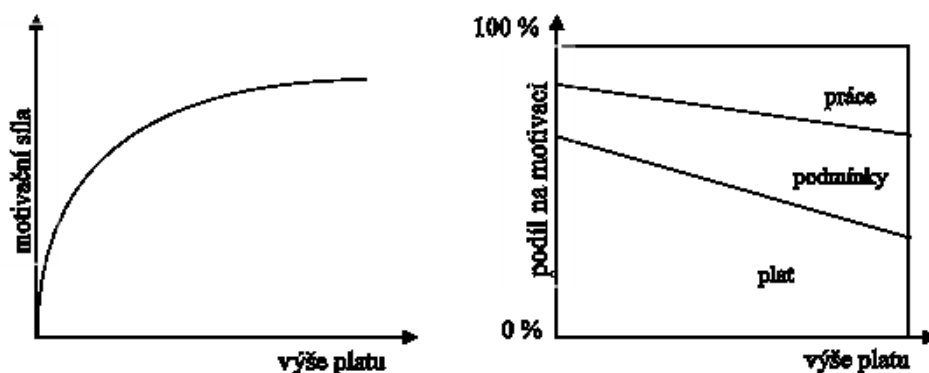
„Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost (Bedrnová, et al, 2012, s. 261):

- nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu;
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem;
- pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou;
- předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.“

Efektivní motivace by měla být vyvážená. Plat, jako základní nástroj motivace, se zdá být neúčinnějším motivátorem, ale je také nejnákladnější položkou motivace. Navíc, ve smyslu Herzbergovy motivační teorie, se plat, zejména jeho základní složka, mění po krátké době po zvýšení z motivátoru na frustrátor. Herzberg pojmenoval dva základní faktory, a to hygienické faktory (pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky) a motivátory (úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost). Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti – pracovník je bere jako samozřejmost a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Takovým příkladem může být nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul. Oproti tomu naplnění motivátorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý, ovšem jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost. Příkladem může být udělená pochvala (Herzbergova motivační teorie dvou faktorů, 2016).

Plat je tedy sice coby motivační nástroj v běžné praxi nepominutelný, ale to neznamená, že by ostatní motivační nástroje neměly být brány v potaz. Obrázek 2.1 naznačuje předpoklad, že vliv platu na motivační sílu s růstem platu klesá. Jinými slovy – při relativně nízké platové úrovni se i menší zvýšení platu zřetelně promítne do zvýšení motivační síly. Při vysoké platové úrovni se stejné zvýšení platu promítne buď jen nepatrně, nebo vůbec. Zde nabývají na významu další motivační nástroje, jak je naznačeno v pravé části obrázku. Lze totiž předpokládat, že se zvyšující se platovou úrovní začíná člověk ve stále větší míře zohledňovat též zajímavost a smysluplnost své práce a také podmínky, za kterých ji vykonává (Blažek, 2014).

Obrázek 2.1 Motivační nástroje



Zdroj: Blažek, 2014, s. 175

Můžeme říct, že samotný základní plat motivaci ani výkon nijak nezvyšuje. Pro nábor nových zaměstnanců je však více než důležitý.

### 2.2.2 Nefinanční odměna

V dnešním vysoce konkurenčním trhu práce je potřeba potenciální zaměstnance zaujmout kromě výší platu i dalšími instrumenty. Nefinanční odměna se tak stává nedílnou součástí celkové odměny zaměstnance.

Mezi složky nefinanční odměny můžeme zařadit nejrůznější zaměstnanecké benefity. Blažek (2014) tyto benefity označuje za služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Dále se jedná o služby spojené s využíváním volného času, služby zaměřené na pomoc v tíživých životních situacích a v neposlední řadě pak jde o služby týkající se rozvoje kvalifikace a finanční služby poskytované zaměstnancům.

Historie těchto zaměstnaneckých benefitů je spojována s počátky rozvoje námezdní práce. Již v dobách Rakousko – Uherska bylo například zaměstnancům státních drah poskytováno uhlí. V Československé republice začal jako první využívat této možnosti Tomáš Baťa, který pro své zaměstnance nechal vystavět známé Baťovské domky, dělníci si mohli ve firmě zvyšovat svou kvalifikaci prostřednictvím Baťovi školy práce a také se staral i o stravování zaměstnanců, jejich zdravotní péči či volnočasové aktivity (Dům financí, 2016).

Tyto služby jsou ve většině společností již samozřejmostí a zaměstnanci je vyžadují jako standart. Jedná se o další nástroj sloužící k motivaci zaměstnanců a upevňování jejich loajality. Mzda je samozřejmě nejdůležitější složkou odměňování, nicméně z pohledu motivace zaměstnanců někdy působí lépe více benefitů. Plat totiž vnímají jako automatickou záležitost. Nabídka těchto benefitů hraje stejně tak roli při hledání práce. Čím propracovanější systém odměňování je, tím je pro uchazeče o zaměstnání společnost zajímavější.

Poskytnutí těchto benefitů není nárokové. Společnosti si samy vytváří svůj vlastní systém benefitů podle jejich uvážení. Některé poskytované benefity mohou firmě snížit základ daně a jsou tedy firmou preferovány. Jedná se například o příspěvek na životní či penzijní pojištění nebo příspěvky na stravování.



Mezi nejvíce poskytovanými benefity v současné době pravděpodobně patří:

- příspěvek na stravování;
- služební mobilní telefon;
- služební vozidlo i pro soukromé použití;
- vzdělávací kurzy a školení;
- pružná pracovní doba;
- dovolená navíc či tzv. sick days;
- home office
- příspěvky na životní či penzijní pojištění;
- poskytnutí bezúročné zaměstnanecké půjčky;
- nákup firemních produktů se slevou;
- příspěvky na dovolenou;
- 13. plat a jiné.

Některé z těchto benefitů nejsou na českém trhu zažité a obvyklé, proto uvádíme níže jejich stručné charakteristiky.

#### *Pružná pracovní doba*

Gogová (2012) charakterizuje pružnou pracovní dobu jako „specifický pracovní režim, při kterém se zaměstnavatel vzdává částečně své výlučné pravomoci rozvrhovat pracovní dobu do směn včetně určení jejich začátků a konců ve prospěch zaměstnance.“ Pružná pracovní doba je tvořena základní (povinnou dobou, kterou určuje zaměstnavatel a ve které musí být zaměstnanec na pracovišti) a volitelnou pracovní dobou (časové rozmezí, také určuje zaměstnavatel, zaměstnanec si sám určuje začátek, resp. konec pracovní doby).

#### *Dovolená navíc nebo sick days*

Na základě právní úpravy činí dovolená na kalendářní rok celkem čtyři týdny. Jouza (2019) konstatuje, že zákoník práce umožňuje podnikatelským subjektům prodloužit dovolenou podle jejich uvážení. Záleží ale na finančních a výrobních možnostech podniku.

Sick days je vysvětlováno jako pracovní volno poskytnuté ke zdravotním účelům, někdy také bývá nazýváno jako indispoziční volno. Po jeho dobu platí zaměstnavatel

náhradu mzdy / platu. Volno je poskytováno k vyřešení náhlé zdravotní indispozice zaměstnance, nemělo by být plánováno (Jouza, 2019).

### *Home office*

Jedná se o flexibilní pracovní poměr, kdy zaměstnanec pracuje mimo sídlo firmy, a to každý den, nebo v kombinaci s docházkou do sídla zaměstnavatele. Poskytuje se také jako benefit (pouze občas za určitých podmínek nebo určitý počet dní v roce či měsíci). „Jde o poskytované zvýhodnění v rámci pracovních a sociálních podmínek (dopravní kalamita, péče o dítě)“, konstatuje Hlaváčková (2014). Výhody pro zaměstnance jsou úspora času i nákladů při cestě do práce, flexibilní plánování času, sladění osobních, rodinných a pracovní aktivit nebo péče o dítě.

Do popředí se také dostává stále více populárnější cafeteria systém. Zaměstnanec si sám zvolí z nabídky poskytovaných benefitů ten preferovaný. Cafeteria systém můžeme označit za program, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity a ty následně smění za libovolný zaměstnanecký benefit z předem určené nabídky. Důležité je však správné nastavení tohoto systému. Pokud zde zaměstnanci přispíváme pravidelně stále stejnou částku, motivační síla bude pravděpodobně velmi malá. Efektivnější je zaměstnance odměňovat na základě jeho výkonu. Tento systém je oblíbeným zejména ve firmách se zahraniční účastí na vlastnictví podniku. Díky konkurenčnímu boji na trhu práce ale již začíná pronikat i do ryze českých firem.

Cafeteria systém vnímá rozdílné potřeby zaměstnanců, kteří pocházejí z rozdílných věkových, sociálních či zájmových skupin. Každý jedinec má tak jiné pořadí priorit – někteří zaměstnanci ocení poukázku na masáže či bazén, někteří tento způsob relaxace nevyhledávají. Proto je cafeteria z hlediska motivace zaměstnanců důležitým nástrojem odměňování, který vhodně doplňuje finanční složku odměňování.

### **2.2.3 Obsah práce**

Již zmíněná Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace rozlišuje dva druhy faktorů, které ovlivňují chování lidí. Prvním z nich jsou hygienické faktory vztahující se k pracovnímu prostředí: výdělek, pracovní jistoty, pracovní podmínky. Tyto faktory mohou vyvolávat nespokojenost lidí, pokud nejsou dostatečně uspokojovány. V nejlepším případě pak působí na zaměstnance pouze neutrálně. Dalším druhem faktorů jsou takové motivátory, jako například odpovědnost, uznání, úspěch či práce samotná

(Dědina, Cejthamr, 2005). Tyto faktory mohou lidem přinášet uspokojení, podněcovat je ke zlepšování výkonnosti, iniciativě.

Práce sama o sobě může být tedy pro spoustu pracovníků motivující. V motivačním profilu jedinců lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech jedinců stejně účinný. Mezi základní apely, jimiž stimulačně působí obsah práce, patří například potřeba uplatňovat tvořivé, koncepční či systematické myšlení, možnost uplatňovat vlastní autonomii, sebekontrolu nebo potřeba pečovat o druhé lidi a být s nimi v častém kontaktu. Jiné zaměstnance zase motivuje apel moci či vlastní prestiže a hrdosti na vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti, které mohou v kontextu náročné práce uplatnit. Dalším, neméně častým motivátorem může být apel jistoty a jasné perspektivy – tedy to, že práce v určitém oboru má ze současného pohledu pozitivní budoucnost (Bedrnová et al., 2012).

#### 2.2.4 Podmínky práce a režim práce

Dobré pracovní podmínky jsou základním kamenem každé práce a bereme je jako samozřejmost. Člověka tak nedokáže uspokojit skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných či mikroklimatických podmínkách. Na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich výkon práce má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu (v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péči o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží (Bedrnová et al., 2012).

Blažek (2014) dělí podmínky práce na materiální a společenské. Mezi materiální podmínky patří klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, zařízením, nábytkem (vč. prostorového a estetického řešení), dále pak bezprostřední vybavení pracovníka technikou jako mobilní telefon, notebook nebo automobil. Mnohé z těchto podmínek (vybavení kanceláře, používání služebního automobilu) mají charakter statusových symbolů s návazností na uspokojování potřeb úcty. Zajištění vysoce kvalitních materiálních podmínek může být značně finančně náročné, kdežto u společenských podmínek tomu tak není. Ke společenským podmínkám patří mezilidské vztahy panující v kolektivu, do kterého je pracovník zařazen, mezilidské vztahy v dané organizaci i vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými je pracovník v denní interakci – např. zákazníci, dodavatelé aj. V zajištění příznivých společenských podmínek jde o to, aby se k sobě dostali lidé, kteří si dobře rozumějí a jsou schopni vytvořit dobrý kolektiv.

### 2.2.5 Ostatní faktory

Dalšími faktory, které mohou ovlivnit uchazeče o zaměstnání, jsou možnost kariérního růstu, možnost dalšího vzdělávání, autonomie, vzdálenost od místa bydliště, rodina, pověst zaměstnavatele, jeho finanční stabilita.

#### *Možnost kariérního růstu*

Personální rozvoj pracovníků je nástrojem pro zvyšování pracovní atraktivity firmy, zejména pro takové kategorie uchazečů, které zajímá potenciální možnost kariérního růstu.

Armstrong (2007) napsal, že řízení kariéry spočívá v poskytování příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje tak, aby organizace měla přísun takových talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování dalšího vzdělávání a rozvoje, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.

Menší firmy neposkytují příliš možností dělat kariéru v tradičním pojetí, jako je to ve větších firmách, tedy postupovat po žebříčku pracovních funkcí. O to větší pozornost musí tyto malé firmy věnovat dalším možnostem personálního rozvoje pracovníků. Zaměstnavatelé by měli usilovat o to, aby práce byla zajímavá, podnětná a aby pracovníci měli dostatek příležitostí obohacovat své znalosti a dovednosti. Pokud tedy zaměstnavatel není schopný nabídnout tradiční manažerskou kariéru (růst pravomocí spojený s postupem po žebříčku řídicích funkcí), musí se zaměřit na nabízení odborné kariéry – růst znalostí, dovedností a schopností (Koubek, 2011).

#### *Možnost dalšího vzdělávání*

Koubek (2011) také uvádí, že nabídka zaškolení či doškolení nových pracovníků či možnost přeškolení pracovníků současných jsou dalším nástrojem zvyšujícím pracovní atraktivitu firmy. Pokud firma dává na vědomí, že poskytuje možnost zaškolení a doškolení nových pracovníků či přeškolení současných pracovníků, motivuje nedostatečně odborně kvalifikované potenciální uchazeče, aby reagovali na nabídku zaměstnání. Je to také signál určité sociální jistoty - svým pracovníkům dává najevo, že v případě, kdy pro ně již nenachází využití, nabízí možnost přizpůsobit se novým požadavkům práce ve firmě.

### *Jistota a stabilita firmy*

Dalším faktorem, který pochopitelně ovlivňuje uchazeče o zaměstnání, je význam firmy, její úspěšnost a další perspektiva do budoucnosti. Lidé nechtějí pracovat pro firmu, která není úspěšná a jejíž budoucnost je nejasná. Takový zaměstnavatel nezaručuje dlouhodobé zaměstnání, ani bezproblémové odměňování.

## **2.3 Vymezení sledovaných generací**

V této podkapitole objasníme pojem generace a vymezíme si základní charakteristiky jednotlivých generací X, Y a Z.

### **2.3.1 Generace**

Tradičně je generace definována jako časový interval mezi narozením rodičů a narozením jejich potomků. Z toho vyplývá, že jedna generace je určena intervalem přibližně 20 – 25 let. Takovéto pojetí generace je však dnes irelevantní, a to vzhledem k tomu, že jednotlivé generace se mění rychleji v reakci na nové technologie, změny v oblasti kariéry či studia a posunu společenských hodnot. Tudiž, v tomto případě jsou dvě desetiletí příliš široké generační rozpětí. Pokud bychom dále uplatňovali biologickou definici výše, generace by pokrývala daleko delší dobu než dříve. Je to dáno tím, že k narození prvního potomka dochází později. V roce 1982 byl průměrný věk ženy, která měla své první dítě, 25 let. V dnešní době je to 31 let. Proto je dnešní generace definována spíše sociologicky než biologicky. Generace se tedy týká kohorty lidí narozených v obdobném čase (15 let na horní hranici), kteří sdílejí srovnatelnou věkovou a životní etapu a kteří byli utvářeni určitými událostmi, trendy a vývojem. Vzhledem ke globalizaci jsou mladí lidé z celého světa ovlivňováni a utvářeni stejnými událostmi, trendy a vývojem – navštěvují stejné webové stránky, stahují stejné filmy, písně a jsou ovlivňováni stejnými značkami. Máme tak první světovou globální generaci. Proto bychom mohli generaci definovat jako skupinu lidí narozených ve stejné éře, tvarovaných ve stejnou dobu a ovlivněných stejnými sociálními ukazateli – jinými slovy, kohortou spojenou s věkem a životem, podmínkami a technologiemi, událostmi a zkušenostmi (McCrindle at al., 2009). Obdobně ve své knize generaci definuje Kotler (2009) – jedná se o skupinu lidí vyrůstajících ve stejné době, kteří sdílejí dobově podmíněný styl života, způsob myšlení, problémy a postoje. Členové každé generace jsou ovlivňováni historickými, kulturními, socioekonomickými a politickými událostmi dané doby

a vykazují tedy společné znaky. Nelze je však považovat za obecně platné a potlačovat individualitu každého jedince.

V dostupné literatuře existuje několik časových vymezení jednotlivých generací. Pro potřebu této práce budeme využívat členění v tabulce 2.1, která uvádí přehled generací podle roku, ve kterém byli jejich příslušníci narozeni. Dále se budeme zabývat pouze generacemi nazvanými X, Y a Z.

*Tabulka 2.1 Přehled jednotlivých generací*

Přehled jednotlivých generací		
pojmenování generace	rozmezí narození	stručná charakteristika
Ztracená generace	1883 - 1900	Jsou lidé, kteří bojovali v 1. světové válce.
Velká generace	1901 - 1924	Bojovali ve 2. světové válce, dospělosti dosáhli během Velké hospodářské krize.
Tichá generace	1925 - 1945	Narození v meziválečném období, velmi přizpůsobivá generace. Brzy uzavírali sňatky, brzy měli děti, málo se rozváděli. Autoritativní výchova dětí. Jejich přáním bylo strávit celý život v jednom zaměstnání, celý život měli většinou i stejné bydlení.
Baby Boomers	1946 - 1964	Chťejí pracovat i v důchodu. V práci oceňují osobní růst, být součástí týmu. Organizaci jsou věrní a zavázáni. Motivuje je týmová práce a odpovědnost. Odměňování chtějí být za dlouhé hodiny strávené na pracovišti a pracovní morálku.
Generace X	1965 - 1981	viz podkapitola 2.3.2
Generace Y	1982 - 1996	viz podkapitola 2.3.3
Generace Z	1997 - 2010	viz podkapitola 2.3.4
Generace Alfa	2011 - 2025	Internet považují za svůj externí mozek, chtějí rychle uspokojit své potřeby, jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení. Absolutně ovládají technologie. Předpokládá se u nich vysoká pracovní fluktuace.

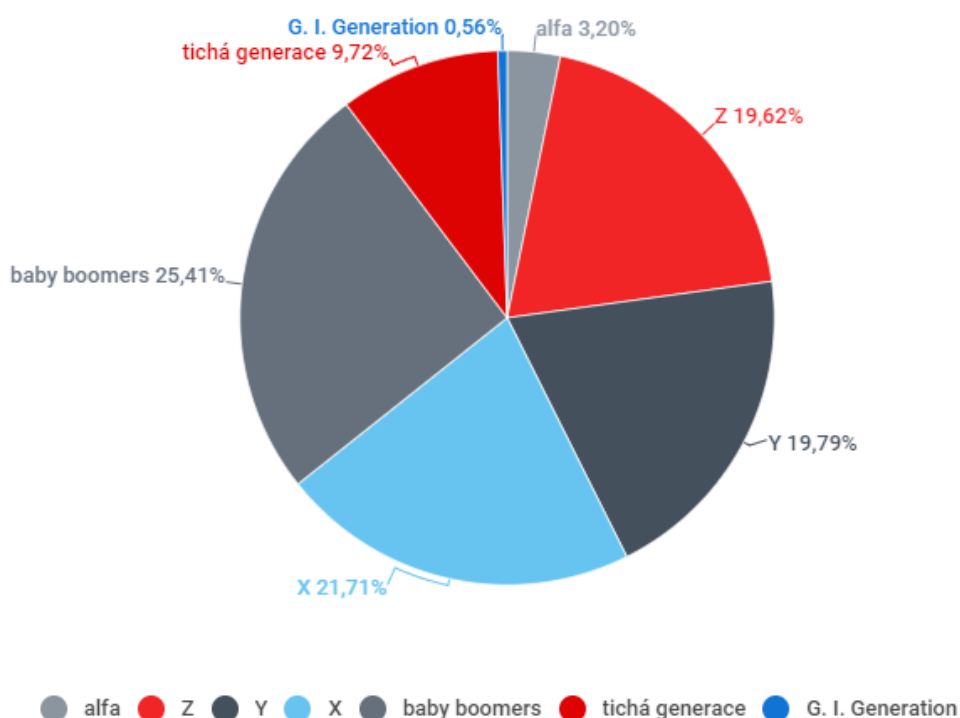
*Zdroj: vlastní zpracování na základě Horváthové et al., 2016*

V současné době se na trhu práce můžeme setkat hned s několika generacemi – jsou to tzv. Baby Boomers a Generace X, Y a Z. Každá z těchto generací vyrůstala v jiných podmínkách a má odlišné vnímání svých potřeb a životních hodnot. Zatímco

například Generace X se těžko přizpůsobuje změnám, Generace Y je může vyhledávat. Samozřejmě nemůžeme každého jedince identifikovat podle generací do skupin, jelikož každý člověk je individualitou a jeho postoje, hodnoty či rysy vůbec nemusí odpovídat charakteristikám odpovídajícím jeho generaci.

Graf na obrázku 2.1 uvádí podíl generací na celkové populaci. Je vidět, že sledované kohorty lidí jsou v populaci zastoupeny téměř ve srovnatelné hodnotě.

*Graf 2.1 Podíl jednotlivých generací na celkové populaci*



*Zdroj: Česko v datech, 2018*

### 2.3.2 Generace X

Tato generace je známá svým pesimistickým pohledem na svět. Tento postoj je důsledkem vlivu několika negativních společenských jevů, k nimž došlo v průběhu dospívání jejich příslušníků. Jednalo se o výrazné změny politické a hospodářské situace, studená válka, existence neglobalizovaného světa, počátek masivního rozvoje nových technologií, užívání tvrdých drog, život ohrožující sexuálně přenosné nemoci, zvyšování rozvodovosti a další. To způsobilo zpochybňování hodnot, důraz na individualismus a nezájem o společnost. Příslušníci Generace X jsou přesvědčeni, že mohou dosáhnout úspěchu a finančního zabezpečení, pokud budou opravdu chtít. Úspěch pro ně není

synonymem peněz. Negativem pro zdárné uskutečnění jejich plánů je pouze nedostatek času (Hloušek, 2009).

Do této generace, v ČR přezdívané „Husákovy děti“, řadíme jedince narozené mezi lety 1965 – 1981. V zaměstnání jsou loajální, někdy trochu pasivní. Mají zájem se učit novým dovednostem, být stále dobře zaměstnatelní a preferují nezávislý styl práce. Jejich heslem je „Pracovat a hrát tvrdě“. Tato generace má ráda své jistoty a nevyhledává změny. Práce je pro ně mnohdy nejdůležitější položka v žebříčku hodnot, dokonce i před rodinou. Přesčasý berou jako součást své práce a často se také potýkají se syndromem vyhoření. Nejsou zvyklí diskutovat se svým nadřízeným o svých soukromých potřebách, nemají rádi konflikty. Peníze pro tuto generaci představují velkou hodnotu. Neradi si půjčují a zadlužují se. Dětství prožili v osamění, kdy se jejich rodiče vraceli domů z práce až večer. Proto jsou sami při výchově svých dětí úzkostliví. Obtížně vnímají skutečnost, že nejsou schopni pracovat tak dobře s výpočetní technikou a technologiemi jako mladší generace. Pociťují nedostatek důvěry v jakékoliv instituce a necítí se dobře jako součástí velké organizace. Generace X je také ve srovnání s jinými více heterogenní - od oblastí týkajících se víry, deklarované sexuální orientace, etnické příslušnosti nebo třídních rozdílů (Horváthová et al., 2016).

Jedním z nejtypičtějších rysů této generace je dlouhodobé zaměstnání. Většina zástupců této generace si našla pracovní pozici ihned po dokončení školy a v této stále setrvává. Je pro ně typické zůstat na místě, kde vystudovali či vyrostli a kde mají své zázemí. Pokud by si měli vybrat ze dvou nabídek zaměstnání, z nichž jedna by souvisela se stěhováním, zvolí raději možnost zůstat v místě svého bydliště. V práci mají snahu o dobře odvedenou práci, za kterou očekávají odměny, časem povýšení a nástup na vyšší pozice po odchodu starší generace. Díky neustálému technologickému pokroku je tato generace nucena učit se novým postupům a cizím jazykům – proto se stále častěji s jedinci zastupující generaci X setkáváme v jazykových kurzech nebo si doplňují vzdělání prostřednictvím dálkových studií na vysokých školách. Generace X patří k tzv. sendvičové generaci. To znamená, že má povinnost jak vůči svým dětem, živí studenty, tak také pečuje o své staré rodiče. I to je důvod, proč této generaci často nezbyvá dost energie na změny, které by mohly změnit kvalitu jejich života. Věnují se sice sportu a pečují o své zdraví, ale v mnohem menší míře než generace Y (Horváthová et al., 2016).

Generaci X se také zabývá studie zvaná „Ztracená generace, kterou zadala společnost Proximity Worldwide. Jedná se o výzkum, do kterého se zapojilo 17 zemí



Evropy, Ameriky i Asie. Dotazování se zúčastnilo více než 5 tisíc lidí z cílové skupiny. Výzkum identifikuje celkem pět segmentů třicátníků, z toho tři hlavní. Jedni dávají přednost svobodě, další si hájí zejména svůj životní styl, pro další je rodina středobodem života. Pro snazší identifikaci jsou tyto skupiny označovány jako „lidé v pohybu“, „usedlí“ a „super-rodice“. Další dvě skupiny jsou „ty, co věří“ a „odmítači“ (Hloušek, 2009).

Na základě zmíněného výzkumu Hloušek (2009) identifikuje tři hlavní segmenty takto:

Název skupiny „lidé v pohybu“ napovídá, že tito lidé jsou rádi na cestě. Chtějí se především bavit, mají rozsáhlý okruh přátel a rádi vstupují do nezávazných vztahů. Stejně tak se příliš nevážou na svůj domov – je to pro ně pouze místo k přespaní. Na vývoj globalizace se dívají velice kriticky. Jejich cílem je svoboda, závazky pro ně představují něco, čemu by se měli vyhnout. Podle průzkumu se paradoxně jedná o nejméně spokojený segment.

Segment „usedlí“ je charakterizován menším okruhem přátel, pěkným domovem, zaměřením na design a módu. Tito lidé kladou důraz na svůj vlastní životní styl a patřičně si jej užívají. Rádi o sobě přemýšlí jako o svobodomyšlných – tvrdí, že by jim nevadilo mít homosexuálně orientovaného potomka a preferují městský život. U značek se orientují na ty aspirativní. Zatímco někteří stále hledají životního partnera, většina jich je spokojená. Celkem 55 % lidí z této skupiny si užívá života více, než když jim bylo 18 let.

Pro „super-rodice“ jsou v centru pozornosti děti. Důležité je dítě chránit před skutečnými nebo domnělými riziky – ať už se jedná o přílišné množství cukru nebo televize, internet, chemikálie, špatné jídlo nebo porno. Pro dobro svých dětí jsou ochotni udělat maximum. Orientují se na biovýrobky, čerstvé potraviny, „zelené“, recyklovatelné a lokální výrobky. Od „svých“ značek očekávají, že přispějí k jejich lepšímu světu. Skupina super-rodiců je dle výzkumu nejšťastnější – 67 % je nyní šťastnější, než když jim bylo 18 let.

Ostatní dva segmenty – ti, co věří a odmítači, jsou se svým 5 % zastoupením okrajové skupiny a více je zde nebudeme rozvádět.

Na základě informací výše by se mohlo zdát, že je popisovaná generace velice fragmentovaná a individuální. Zdaleka tomu tak však není. Hloušek (2009) uvádí jako

společné jmenovatele této generace touhu nezapadnout, určovat si svůj život a dosáhnout úspěchu – přičemž její lidé definují různě a ne vždy jsou objektem jejich touhy peníze.

### 2.3.3 Generace Y

Jedná se o skupinu lidí, kteří se narodili po roce 1980. Je označována mnoha názvy, např. Millenials, Gen Next, Echo Boomers, Google Generation, Digital Generation a další (McCrindle, 2014). Vyrůstali v čase ekonomické prosperity následované dobou ekonomického poklesu. Jejich svět se dlouhá léta vyznačoval národním klidem a mírem přerušeným událostmi, jako byla například počátky teroristických útoků, smrt princezny Diany, politické skandály nebo válka na Blízkém východě (Berkup, 2014). Na rozdíl od předchozích generací se narodili do doby technologií, jsou tedy téměř od narození „připojeni“ – hrají počítačové hry, pohybují se po webových stránkách celého světa, stahují si hudbu, spojují se e-maily a mobilními telefony s přáteli. Často dostupné technologie využívají k plnění úkolů, jimiž jsou pověřeni. Dokáží se velmi rychle přizpůsobit změnám. Neradi na něco čekají a nejsou příliš trpěliví – „chtějí to, co chtějí, a chtějí to hned“. Mají pocit, že mají na vše nárok, protože vyrůstali v době ekonomické prosperity a jejich rodiče narození v generaci baby boomers je rozmazlovali (Kotler a Keller, 2007; Berkup, 2014).

Rezlerová (2009) uvádí, že se tato skupina z pohledu personalistů dělí ještě na další dvě skupiny, a to na ty, kteří jsou starší 34 let – a jsou blíží Generaci X a na ty mladší. Zástupci Generace Y jsou výrazně ekonomicky aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň, cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění. Zároveň však, a to je asi největší rozdíl oproti generaci předešlé, se dostává do popředí jejich zájmu i osobní život. Zvláště tedy partnerské a rodinné vztahy, tedy přesně to, co bylo v předchozí generaci posunuto na spodní příčky v žebříčku hodnot. Tato generace, ostatně jako i ta předchozí, chce plně využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí. Nehodlá tomu však obětovat svůj osobní život. Na tomto postoji se rýsují její charakteristiky a potřeby, jako je flexibilní pracovní doba i místo zaměstnání, rozmanité prostředky moderní komunikace a podobně.

Z průzkumu agentury Ipsos (2017) jsou mileniálové sebejistí, mají vysoká očekávání a jsou orientováni na svůj úspěch. Jde o vysoce mobilní lidi, kteří rádi sdílejí svoje názory. Jejich slabé stránky tvoří posedlost sama sebou, lenost a nízká loajalita vůči zaměstnavateli. Například práci vnímají jako dočasnou a prchavou, protože pro ně

představuje pouze nástroj k dosažení vlastních potřeb a tužeb. Práce pro ně není prostředek k dosažení vyšších cílů, a proto jsou neloajální zaměstnanci.

Sedláček (2017) argumentuje proti lenosti této skupiny tím, že se změnila struktura práce. Pro mileniály dnes prostě jen není v kurzu sedět osm hodin v kanceláři. Díky své náklonnosti k technologiím dokáží pracovat obdobně efektivně i z domova nebo třeba kavárny, takže je v kanceláři uvidíte daleko méně. V součtu jsou však schopni dokonce pracovat mnohem více než předchozí generace. Je to tedy spíše otázka efektivnosti. Jsou ochotni za práci jezdit, služební cesty pro ně nepředstavují problém. Pokud práci berou za smysluplnou, není pro ně problém ji svůj volný čas obětovat. Za to ale vyžadují rychlejší postup v kariéře.

Do roku 2025 bude tato generace tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Proto je důležité, aby se na požadavky a specifika této generace zaměstnavatelé včas připravili.

Rezlerová (2009) dále konstatuje, že nejvíce charakteristický rys zástupců této generace se dá shrnout do věty: „Chtějí vše, a zároveň vše nabízejí, ale...“. Souhra osobního a pracovního života je manažersky a časově náročná, nicméně pokud jim zaměstnavatel vyjde vstříc, získá loajální, flexibilní zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet a získávat nové zkušenosti. Tato generace dává důraz na dlouhodobý efekt – ať v práci, osobním životě, vzdělání, nebo třeba investicích – a zejména na efektivitu využití času a prostředků. Generace Y si nejvíce cení dlouhodobého vzdělávání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí, v nichž firma působí. Rovněž klade důraz na smysluplnost vykonávané práce a na možnost se poradit se zkušenějšími kolegy. Usiluje o vyváženost pracovního a osobního života, o pracovní prostředí s moderním technickým vybavením a o prostředí umožňující otevřenou komunikaci. Berkup (2014) uvádí, že 75 % zaměstnanců požaduje mentora a 80 % z nich očekává zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Jako děti vyrůstající s podporou rodičů totéž očekávají od starších kolegů.

Změna práce je pro tuto generaci normální. Generace Y se nebojí stát nezaměstnanými, protože má důvěru ve svou rodinu, na kterou se neváhá obrátit. V novém zaměstnání většinou nemají problémy adaptovat se na novou práci. Chtějí pracovat, aby žili a ne žít, aby pracovali (Berkup, 2014).

Zajímavé informace se můžeme dočíst ve zprávě společnosti Deloitte (2014), která vyplývá z průzkumu s názvem Millennial Survey 2014 a kterého se účastnilo více

než 7 800 respondentů z 26 zemí světa. Tento průzkum ukazuje, že zástupci mladé generace Y si přejí pracovat především pro společnosti, které podporují inovace. U 78 % dotázaných budoucích manažerů je inovativnost konkrétního podniku důležitá při výběru zaměstnání, ale většina dotázaných na druhou stranu tvrdí, že je jejich současný zaměstnavatel příliš v kreativním myšlení nepodporuje. K největším překážkám inovací dle generace Y patří přístup vedení (uvedlo 63 %), provozní struktury a postupy (61 %), dovednosti a postoj zaměstnanců a diverzita – respektive její nedostatek (uvedlo 39 % respondentů). Zástupci této generace si přejí pracovat pro podniky podporující inovativní myšlení, chtějí rozvíjet své dovednosti a přejí si, aby tyto dovednosti byly pozitivním přínosem pro společnost. Z průzkumu také vyplynulo, že více než čtvrtina budoucích manažerů si o šanci předvést své vedoucí schopnosti říká sama. 75 % dotázaných si myslí, že by se podniky mohly ve výchově budoucích lídrů více snažit. Přestože se většina zástupců mladé generace Y (74 %) domnívá, že podnikání má pozitivní dopad na společnost v tom, že vytváří pracovní místa (uvedlo 48 % dotázaných) a zvyšuje prosperitu (uvedlo 71 %), mohou se dle jejich názoru společnosti snažit daleko více řešit některé závažné společenské problémy. Většina respondentů klade v této oblasti důraz na řešení problémů nedostatku přírodních zdrojů (uvedlo 68 % respondentů), změnu klimatu (uvedlo 65 %) a nerovnoměrnosti příjmů (uvedlo 64 %). Posun v části hodnot u dotázaných respondentů mladé generace Y dokládá i to, že polovina z nich si přeje pracovat ve společnostech s etickým chováním.

#### *Hlavní rozdíly Generace X a Y*

Podle Rezlerové (2009) rozdílně vnímají tyto dvě generace vztah k financím, který se se posléze zákonitě odráží ve všech dalších oblastech. Peníze jsou pro Generaci X hodnotou a pro Generaci Y prostředkem. Z toho plyne, že starší generace je mnohem méně náchylná na půjčování si peněz – na zadlužování – a mnohem větší důraz klade na udržení si dobrého pracovního místa. Oproti tomu Generace Y v mnohem větší míře využívá všech možných hypoték, úvěrů a půjček, mění pracovní místa, jsou-li výhodnější a rovněž vyžaduje zajímavou práci. Změny jsou běžnou součástí jejich života. Co by si zaměstnavatelé měli uvědomit je, že změna nemusí znamenat odchod do jiné firmy. Stačí, když bude práce různorodá a zajímavá pracovní náplň. Stejně tak jako předchozí generace odkládá Generace Y založení rodiny na později. Co je ale rozdílné, na kariéru pak nerezignují a snaží se ji maximálně skloubit s rodinným životem. Z toho vyplývá potřeba

alternativních pracovních poměrů, jako jsou částečné úvazky, sdílení místa nebo třeba home office.

Bohoňková (2017) navíc zmiňuje, že většina současných manažerů ve firmách a organizacích patří ke Generaci X. Mileniálové tak často přicházejí do prostředí, které jim tak úplně nerozumí, jelikož lidé mají tendenci posuzovat druhé podle sebe, a protože také neradi mění svoje zaběhnuté zvyky, mnoho manažerů se snaží vést generaci Y tak, jak byli zvyklí, a používat ty manažerské přístupy a nástroje, které doposud platily na generaci X. Bohužel, toto ve většině případů nefunguje. Generace Y není loajální ke svému zaměstnavateli a považují za zcela přirozené změnit práci každých několik let. Dokážou však být loajální ke svému nadřízenému – pokud ho ovšem jako šéfa uznávají a respektují. Špatný šéf je pro ně naopak důvodem k odchodu z firmy. Proto je důležité, aby došlo ze strany těchto manažerů ke změně stylu vedení.

Generace Y špatně snáší direktivní styl vedení, založený na kontrole a dohledu. Vadí jim mikromanagement a úkoly ukládané stylem „prostě to udělej a na nic se neptej“. Přístupem, který generace Y ocení, je naopak koučovací styl vedení, který bude založen na partnerském a participativním přístupu. Místo detailního zadávání úkolů potřebují určitou míru autonomie, možnost najít si vlastní cestu, jak dosáhnout pracovních cílů. To vše musí být doprovázeno pravidelnou zpětnou vazbou. Příslušníci generace Y se chtějí učit a rozvíjet, proto ocení pravidelnou, častou a konstruktivní zpětnou vazbu. Nevyhovuje jim dostat jednou ročně formální pracovní hodnocení. Chtějí častější rozhovory se svým šéfem, zpětná vazba by přitom neměla být založena jen na vytýkání nedostatků, ale měly by být tak oceňovány dosažené úspěchy a zmíněny pokroky, které za sledovaný čas udělali. Také chápou zpětnou vazbu jako dialog a očekávají, že může jít i opačným směrem – tedy že oni sami budou moci dát zpětnou vazbu svému šéfovi. Doufají v to, že jim bude nasloucháno a očekávají, že se jejich názory bude někdo zabývat. Chtějí být zapojeni do rozhodnutí, která se jich týkají (Bohoňková, 2017; Berkup, 2014).

Podle Bohoňkové (2017) kromě klasických motivačních nástrojů k nejdůležitějším motivátorům pro generaci Y patří:

- možnost plánovat a organizovat si svůj čas – například pružná pracovní doba, flexibilní formy práce, možnost home office či zkrácený úvazek;
- možnost vzdělávat a rozvíjet se – to znamená nové výzvy a úkoly, častější změny, rotace práce, stáže, stínování. Místo klasických forem vzdělávání jako jsou kurzy

a školení využívat kombinace tréninku, koučinku a mentorinku. Důležitým benefitem může být možnost vlastního výběru rozvojových aktivit, nebo nabídka rozvoje nad rámec povinného a nařízeného vzdělávání;

- možnost volby a zapojení – například možnost sami si vybrat benefity „na míru“, možnost vybrat si svého mentora, zapojení do projektových týmů a „focus groups“.

Z výše uvedeného můžeme konstatovat, že Generace Y požaduje více volného času a více dovolené než jejich starší kolegové. Chtějí práci, která bude smysluplná a rychle jim uteče, zároveň nejsou příliš ochotni pracovat přesčas. Snaží se skloubit kariéru s rodinným životem. Peníze berou jako prostředek, svůj výdělek pak plánují investovat do volnočasových aktivit. Cení si dlouhodobého vzdělávání s následným získáváním zkušeností v rámci zaměstnání. Změna je běžnou součástí jejich života.

#### 2.3.4 Generace Z

Za příslušníky generace Z považujeme osoby, které se narodily po roce 1996. Jde tedy o nejmladší generaci, jejíž někteří zástupci se již dostávají na pracovní trh, zatímco ostatní stále studují. Zajímavou statistiku uvádí webový portál Česko v datech (2018). Třetina příslušníků Generace Z - tedy asi 6,5 % naší populace - je dnes ve věku 17 až 23 let. Další zhruba třetinu této generace tvoří školáci ve věku 10 až 16 let, kteří se ekonomicky aktivními stanou během následujících několika let. Mladá pracovní síla je na trhu neuvěřitelně žádaná, bude mít navíc mnohem větší celoživotní kupní sílu než předchozí generace. Navíc bude žít déle - naděje dožití při narození se od roku 1990 prodloužila o 8 let u mužů (na 76 let) a o 7 let u žen (na 82 let). Jelikož se jedná o nemladší generaci, jejich charakteristika nemusí být zcela kompletní.

Písmeno Z označuje tuto generaci nikoliv jen kvůli tomu, že následuje v abecedním pořadí za pojmenováním dřívějších generací (X a Y), ale také díky tomu, že jsou této generaci dostupné „Zettabajty dat“. Generace Z se narodila online. Pro tuto generaci byl svět vždy již bezdrátový, nikdy pro ně neexistoval svět bez „googlu“ nebo „tweetu“, a to nejen jako služeb, ale i jako slov. Používají Wikipedii jako synonymum pro encyklopedii (Floridi, 2019).

Tato generace vyrůstala již po 11. září, ve světě, který kromě bezpečnostních otázek provázela i nejistota spojená se světovou ekonomickou krizí z roku 2007, která byla nejhorší od doby 2. světové války. Jejich osobnost byla formována v době chaosu,

nejistoty, volatility a složitosti. I z tohoto důvodu je generace Z opatrnější než předchozí generace Y, která byla ještě formována všeobecným optimismem. I díky tomu má tato generace silný pocit nezávislosti a podnikatelského ducha. Nejvýraznější rysy této generace jsou individualismus, svoboda, rychlost a neustálé připojení. (White, 2017; Berkup, 2014).

Generace Z je stále ještě velmi mladá na to, aby bylo možné sjednotit její charakteristiku. Každopádně je jasné, že hlavní doménou zde budou informační technologie, proto se jim také přezdívá „digital natives“. Základním rysem této generace je snaha být neustále na příjmu, stále online. Internet je pro tyto lidi zejména zdrojem komunikace a zábavy. Mají přístup k veškerým dostupným informacím. Stálé připojení k internetu je pro tuto generaci naprosto zásadní, smartphone je základní komunikační nástroj, nejčastěji sledují videa, nakupují online prostřednictvím mobilu a potřebují být neustále v kontaktu s ostatními. Jsou velmi opatrní, dospělí, odpovědní a nerevoltující. Většina z nich chce vlastní byznys, všechno hodnotí a rozhoduje se na základě recenzí (Berkup, 2014; Seemiller a Grace, 2018).

Generace Z je také často označována za línou. Obecně lze říci, že každá předchozí generace považuje tu následnou za méně snaživou. Je tomu tak i v tomto případě. Za těmito pocity však stojí do značné míry vývoj životního stylu a spolu i s tím změna uvažování nové generace. Z výzkumu společnosti IPSOS z roku 2018 vyplývá, že zatímco pro generaci Y bylo formální vzdělávání důležitější než praxe a informace, příslušníci Generace Z chtějí sbírat zkušenosti v pracovním procesu. Jako lenost je tedy u Generace Z často mylně vydávána snaha dělat věci efektivněji, novými tvůrčími způsoby a za pomoci moderních technologií. Proto je důležité, aby těmito mladým lidem byly v zaměstnání nabídnuty takové podmínky, kdy budou mít motivaci k rozvoji právě tohoto svého uvažování. To znamená možnost organizovat si svůj čas, vykonávat tvůrčí práci, ve které vidí smysl, nebýt v roli podřízených, ale spolupracovníků a mít stejné možnosti jako jejich výše postavení kolegové (Česko v datech, 2018).

Podle personální společnosti Aprofes (2017) Generace Z miluje variabilní prostředí, často sdružuje zábavu a práci. Tomu také odpovídá očekávané pracovní prostředí. Preferují vzdušné prostory s nastavitelnými paravány nebo příchkami, neformální komunikaci v týmu, kooperaci napříč firemní hierarchií. Od svého zaměstnavatele očekávají kvalitní technologie. Ač jsou stále free a online, zakládá si generace Z na rodinném krbu. I když v jiném pojetí než generace předchozí. Často pracují

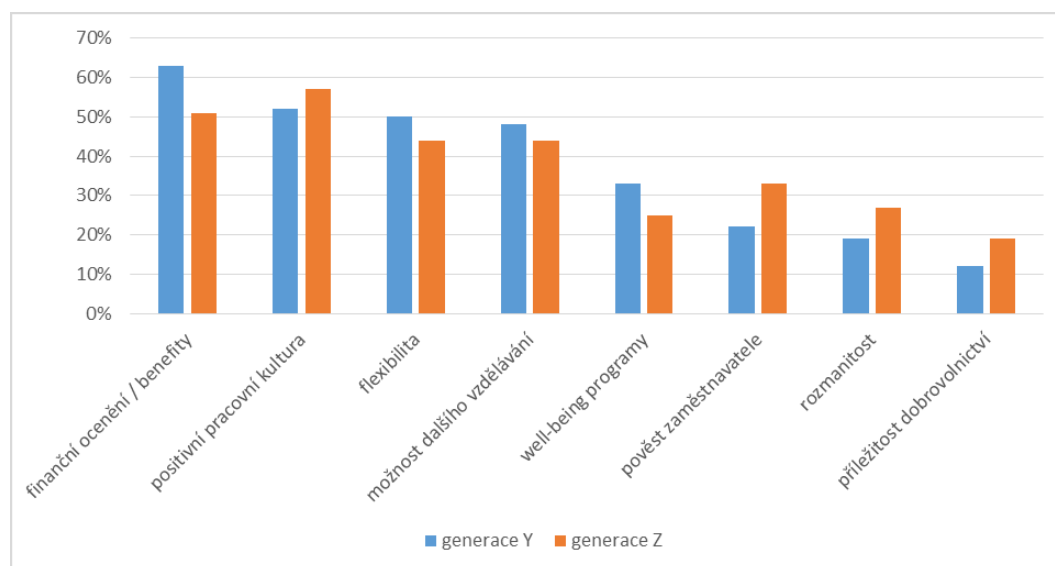
na částečný úvazek či z domu, aby nemuseli své děti odevzdávat do zařízení denní péče. Jsou ochotní se vzdát kariéry i vyššího platu za čas strávený s rodinou a přáteli. Získat a hlavně udržet si zaměstnance z generace Z je těžké. Obecně tuto generaci láká zejména kariérní postup a osobní rozvoj, vzdělání (až 50 %), propojení pracovního a osobního života, home office, volná pracovní doba, sick days, dobré technologické vybavení, občerstvení na pracovišti a také neformální setkávání a firemní akce pro zaměstnance. Tato generace podléhá výraznému rodičovskému vlivu. V rodině projednávají potenciálního zaměstnavatele, roli, kterou nabízí, a mzdu. Pro mnohé z generace Z a jejich rodiče je značka zaměstnavatele často důležitější než samotná práce, kterou budou vykonávat. Proto vyhledávají společnosti, které jsou aktivní na sociálních sítích, v médiích, pracují s weby a dokážou obhájit, proč jsou leadery ve svém oboru (iDNES.cz, 2018).

#### *Průzkum Deloitte*

Zajímavé informace a závěry můžeme získat z průzkumu společnosti Deloitte (2019), který probíhal na přelomu roků 2017 a 2018. Průzkumu se účastnilo přes deset tisíc mileniálů, tedy zástupců Generace Y a bezmála dva tisíce příslušníků Generace Z.

Více než 80 % mileniálů i zástupců Generace Z si myslí, že obchodní úspěch firem by se neměl měřit jen podle finanční výkonnosti.

*Graf 2.2 Plat a pozitivní firemní kultura jako hlavní ovlivňující faktory mladých pracovníků*



*Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu Deloitte (2019)*

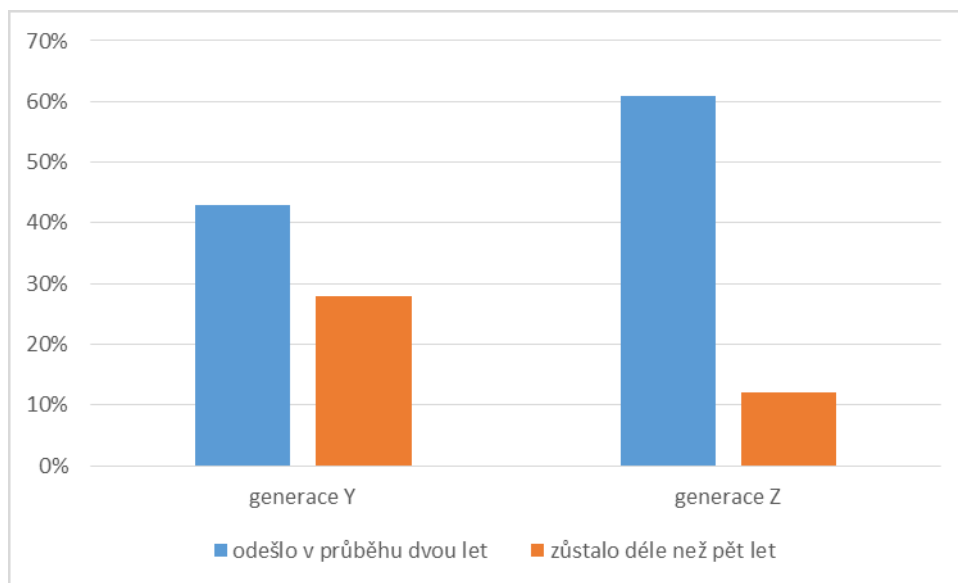
Při výběru zaměstnavatele jsou pro 63 % mileniálů důležité finance, následované pozitivní firemní kulturou a flexibilitou. U Generace Z převážila pozitivní pracovní



kultura (57 %), následována financemi a na třetí místo zařadili shodně flexibilitu a příležitosti k průběžnému vzdělávání (viz graf 2.2).

Co se týče loajality, pouze 12 % zástupců Generace Z by v současném zaměstnání zůstalo dalších 5 let předtím, než by vstoupili do nové organizace. Celých 61 % dotazovaných předpokládá, že opustí svou práci do dvou let. U mileniálů by 43 % respondentů odešlo do dvou let, dalších 28 % by alespoň pět let zůstalo.

Graf 2.3 Loajalita vůči zaměstnavateli



Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu Deloitte (2019)

Další zajímavé poznatky vychází z globálního výzkumu, který zadala společnost Dell Technologies (2018). Tento průzkum probíhal od srpna do září 2018 mezi více než 12 000 studenty středních a vysokých škol ze 17 zemí odhaluje pohled mladé generace na technologie a budoucí práci. Konkrétní poznatky:

- 98 % respondentů pracovalo s technologiemi v rámci svého formálního vzdělávání;
- 91 % uvádí, že technologie, které zaměstnavatel nabízí, pro ně budou jedním z kritérií při volbě mezi podobnými pracovními nabídkami;
- 80 % chce pracovat s těmi nejmodernějšími technologiemi; z těchto respondentů pak 38 % zajímá kariéra v IT, 39 % se ohlíží po práci v oblasti kybernetické bezpečnosti a 46 % má ambice pustit se do výzkumu a vývoje v technologiích.

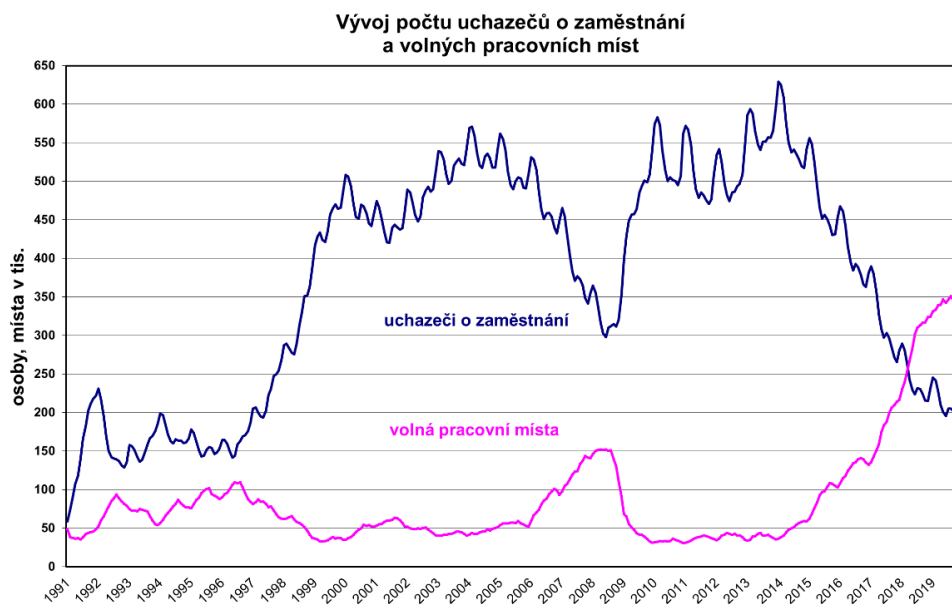
Z výzkumu také vyplývá, že většina příslušníků generace Z si je jistá svými technickými dovednostmi, zároveň se ovšem obávají, zda mají měkké dovednosti a zkušenosti, jaké zaměstnavatelé hledají. Svou technologickou gramotnost hodnotí 73 % jako dobrou nebo vynikající a 68 % se domnívá, že mají nadprůměrné programátorské

schopnosti. Ještě víc vypovídá fakt, že 77 % mladých je ochotných stát se mentory starších kolegů, co se technologie týče. I když prakticky od narození zacházejí s elektronickými zařízeními a vyrůstají se sociálními sítěmi, touží členové generace Z na pracovišti po intenzivnějším lidském kontaktu. Jako prostředek komunikace upřednostňují osobní rozhovor, následován telefonickým. Naopak aplikace pro rychlé zprávy či SMS se umístily na chvostu.

## 2.4 Aktuální situace na trhu práce

Ze zprávy Ministerstva průmyslu a obchodu (2019) je patrné, že ekonomika České republiky pokračuje i na začátku roku 2019 ve stabilním růstu. Meziroční růst reálného HDP dosáhl v 1. čtvrtletí 2019 2,6 %, stejně jako ve 4. čtvrtletí 2018 a prakticky stejně jako v předešlých třech kvartálech. Absence výraznějších výkyvů je patrná i ve struktuře růstu. Hlavním tahounem zůstává spotřebitelská poptávka, která i nadále profituje z rekordně nízké nezaměstnanosti a dynamickému růstu mezd. Nadále významně rostla nabídka volných pracovních míst, která překonala počet nezaměstnaných (viz graf 2.4) a vytvářela tlaky nejen na růst mezd a výraznější zapojení zahraničních pracovníků, ale i na firemní investice do automatizace procesů a robotizace. V rámci zemí EU si tak Česká republika stále udržuje nejnižší míru nezaměstnanosti.

Graf 2.4 Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst



Zdroj: MPO, Analýza vývoje ekonomiky ČR – červen 2019

Růst zaměstnanosti byl ovlivněn zejména zvyšováním počtu osob v pozici zaměstnanců. Změny ve věkové struktuře pracujících byly ovlivněny demografickými faktory i prodlužující se dobou přípravy na budoucí povolání. Při poklesu počtu

pracujících ve věku do 40 let (o 19,9 tis.) se na růstu zaměstnanosti podílela především skupina pracujících ve věku 45 - 49 let (růst o 43,7 tis.), 55 - 59 let (růst o 15,4 tis.) i pracující ve věku 65 a více let (o 7,1 tis.). Na jejich ekonomickou aktivitu působilo vedle růstu poptávky po práci taktéž pokračující zvyšování důchodového věku (Odbor ekonomických analýz, 2019).

Aktuální míra nezaměstnanosti činí 2,7 % (jedná se o podíl nezaměstnaných osob, tj. počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let k obyvatelstvu stejného věku). Počet uchazečů o práci k 30. 9. 2019 byl 201 907 osob. Z tohoto počtu bylo 182 853 dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let.<sup>1</sup>

Ze zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí (2019) Úřad práce ČR evidoval k 30. 9. 2019 celkem 345 354 volných pracovních míst. Na jedno pracovní místo tak připadalo 0,6 uchazeče. Tabulka 2.2 zobrazuje vývoj hlavních ukazatelů nezaměstnanosti v ČR. Od dubna 2019 se podíl nezaměstnaných osob pohybuje okolo 2,7 %.

*Tabulka 2.2 Počet evidovaných nezaměstnaných, volných pracovních míst a podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu*

**Počet evidovaných nezaměstnaných, volných pracovních míst a podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (PNO)<sup>1</sup> ke konci sledovaného měsíce**

		měrná jednotka	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2017	nezaměstnanost	tis. osob	389,4	380,2	356,1	327,2	308,5	297,4	303,1	296,8	284,9	271,2	265,5	280,6
	PNO	%	5,3	5,1	4,8	4,4	4,1	4,0	4,1	4,0	3,8	3,6	3,5	3,8
	volná místa	tis. míst	135,5	143,1	150,9	159,1	174,0	183,5	188,1	199,3	206,1	209,9	213,8	216,6
2018	nezaměstnanost	tis. osob	289,2	280,9	263,6	242,8	229,6	223,8	231,6	230,5	224,3	215,6	215,0	231,5
	PNO	%	3,9	3,7	3,5	3,2	3,0	2,9	3,1	3,1	3,0	2,8	2,8	3,1
	volná místa	tis. míst	230,7	239,3	253,5	267,1	283,2	301,5	310,0	313,2	316,1	316,9	323,5	324,4
2019	nezaměstnanost	tis. osob	245,1	241,4	227,1	209,8	200,7	195,7	205,1	204,8	201,9			
	PNO	%	3,3	3,2	3,0	2,7	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7			
	volná místa	tis. míst	331,5	333,1	339,3	339,9	346,6	342,5	346,6	350,6	345,4			

<sup>1</sup> podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu = počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let k obyvatelstvu stejného věku

*Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019*

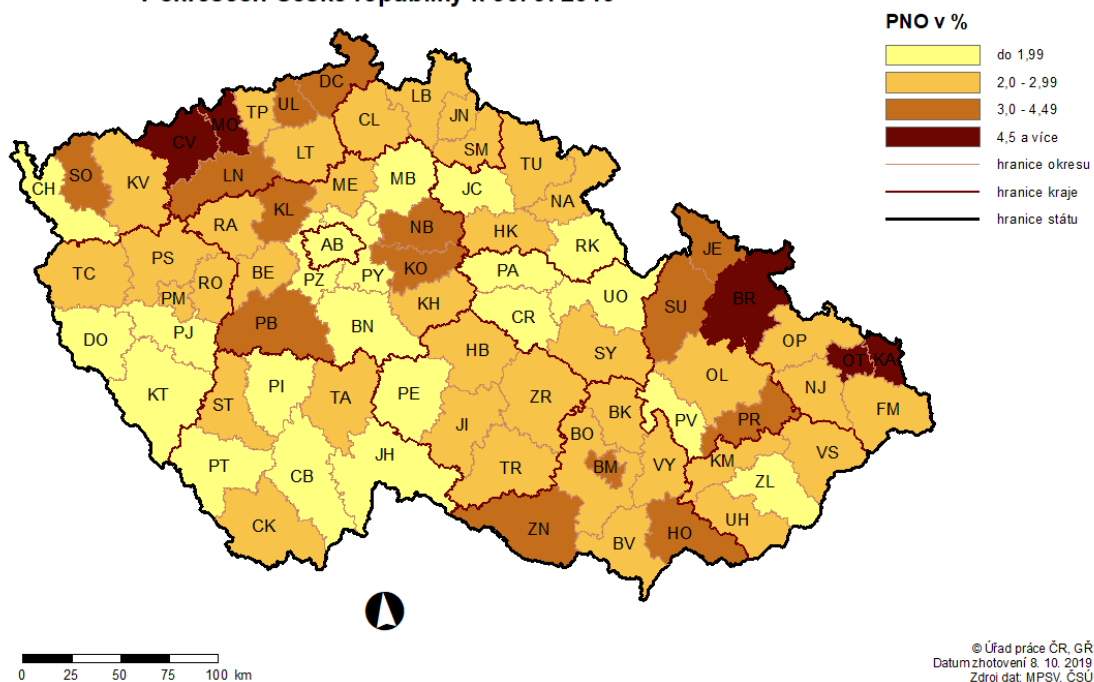
Tato dlouhodobá situace nahrává žadatelům o zaměstnání či lidem, kteří chtějí zaměstnání změnit. Na trhu práce se setkáváme s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Pro firmy je stále obtížnější najít a udržet si talentované zaměstnance. Díky této

<sup>1</sup> Jedná se o uchazeče o zaměstnání, kteří nemají objektivní překážku pro přijetí zaměstnání a mohou bezprostředně nastoupit do vhodného zaměstnání. Za dosažitelného se nepovažuje uchazeč o zaměstnání po dobu, po kterou je uznán dočasně neschopným práce, je na mateřské dovolené, vykonává krátkodobé zaměstnání podle §25 odst. 6 zákona o zaměstnanosti, je zařazen do rekvalifikačního kurzu a dále uchazeč o zaměstnání po dobu 6 měsíců ode dne vzetí do vazby.

situaci se zaměstnavatelé „předhánějí“ s nabídkou nových benefitů, náborovými příspěvky, zvýšením finanční složky platu.

Obrázek 2.2 Podíl nezaměstnaných osob (PNO) na počtu obyvatel

**PODÍL NEZAMĚSTNANÝCH OSOB (PNO) NA POČTU OBYVATEL**  
v okresech České republiky k 30. 9. 2019



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019

Tradičně největší nezaměstnanost můžeme pozorovat v okresech Most, Chomutov, Bruntál, Karviná a v Ostravě. Podíl nezaměstnaných osob v těchto případech přesahuje 4,5 %, viz obr. 2.2 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019). Mohlo by se zdát, že tyto kraje na tom s počty potenciálních uchazečů o zaměstnání budou lépe. Ovšem otázkou je, do jaké míry se jedná o dobrovolnou nezaměstnanost. I zde je totiž problém sehnat kvalitní a hlavně kvalifikované pracovníky s dobrou pracovní morálkou.

Co se týče struktury nezaměstnanosti, podíl nezaměstnaných žen je 2,9 %, podíl nezaměstnaných mužů pak 2,4 %. Nejvíce nezaměstnaných osob se nachází v Moravskoslezském kraji, který je následován krajem Ústeckým a Jihomoravským. Naopak nejnižší míru nezaměstnanosti sledujeme v kraji Pardubickém, jak ukazuje tabulka 2.3 níže (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

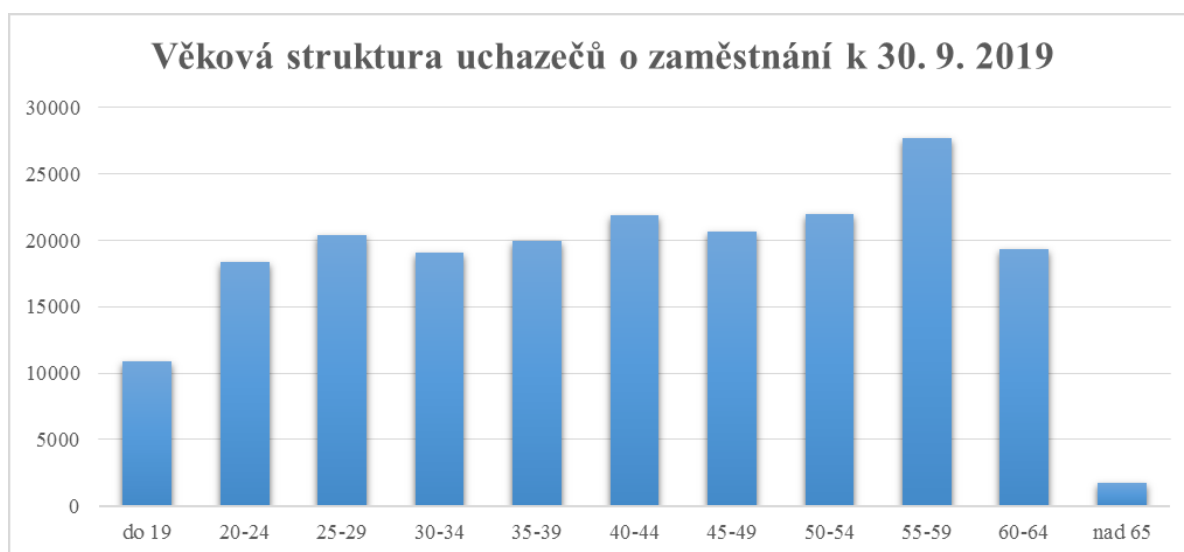
Tabulka 2.3 Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa k 30. září 2019

UCHAZEČI O ZAMĚSTNÁNÍ A VOLNÁ PRACOVNÍ MÍSTA k 30. září 2019					
	Uchazeči o zaměstnání	ženy	Podíl nezaměstnaných osob (v %) 1) PNO		
Okresy/kraje	IX.19	IX.19	celkem	ženy	muži
Praha	18 515	9 868	2	2,1	1,8
Středočeský kraj	23 128	12 851	2,4	2,7	2,1
Jihočeský kraj	8 701	4 865	1,9	2,1	1,6
Plzeňský kraj	8 658	4 878	2	2,3	1,7
Karlovarský kraj	5 336	2 833	2,5	2,7	2,3
Ústecký kraj	22 007	12 548	3,8	4,4	3,1
Liberecký kraj	8 788	4 942	2,7	3,1	2,4
Královéhradecký kraj	8 219	4 453	2,1	2,4	1,9
Pardubický kraj	6 813	3 732	1,9	2,1	1,6
Kraj Vysočina	8 582	4 715	2,4	2,7	2,1
Jihomoravský kraj	27 013	14 464	3,2	3,5	2,9
Olomoucký kraj	11 379	6 148	2,6	2,9	2,3
Zlínský kraj	9 172	4 777	2,2	2,4	2,1
Moravskoslezský kraj	35 596	17 938	4,2	4,3	4,1
Celkem ČR	201 907	109 012	2,7	2,9	2,4
1) podíl nezaměstnaných osob = počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku tamtéž					

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019

Průměrný věk uchazečů o zaměstnání k 30. 9. 2019 je 42,1 let. Nejvíce uchazečů v evidenci UP je ve věku 55 – 59 let, jak ukazuje graf 2.5 níže.

Graf 2.5 Věková struktura uchazečů o zaměstnání k 30. 9. 2019



Zdroj: vlastní zpracování z dat Ministerstva práce a sociálních věcí, 2019

Tyto data můžeme převést do pohledu, který nás zajímá více, a to rozdělení uchazečů o zaměstnání podle jednotlivých generací, viz graf 2.6. Pak zjistíme, že nejvíce uchazečů jsou příslušníci generace X, následováni generací Y a také Baby Boomers a nastupující generací Z. Je však pouze otázkou deseti let, kdy většina zástupců Baby Boomers budou v důchodovém věku a prudce poroste zastoupení skupiny Z, z nichž někteří stále dokončují přípravu na své budoucí povolání.

Graf 2.6 Rozdělení uchazečů o zaměstnání podle generací



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce uchazečů o zaměstnání evidovaných k 30. 9. 2019 mělo střední odborné vzdělání s výučním listem, v počtu přes 65 tis., následovaných uchazeči se základním vzděláním v počtu přes 52 tis., viz graf 2.7 níže. Tyto dvě skupiny činí 58 % z celkového počtu uchazečů o zaměstnání.

Graf 2.7 Vzdělanostní struktura



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019

### 3 Analýza faktorů ovlivňujících rozhodování o výběru zaměstnavatele generacemi X, Y a Z

V praktické části práce se budeme věnovat výzkumu zaměřenému na analýzu faktorů ovlivňujících rozhodování o výběru zaměstnavatele sledovanými generacemi. V této kapitole jsou obsaženy metodika a metody zpracování diplomové práce, informace k výzkumnému dotazníku a charakteristice dotazovaných a výsledky výzkumu včetně interpretace.

#### 3.1 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy faktorů ovlivňujících výběr zaměstnavatele zjistit významné faktory, které ovlivňují popisované generace při hledání nového pracovního místa a dále stanovení hypotéz a jejich ověření. Mezi dílčí cíle práce patří dále vytvoření teoretické základny pro kvantitativní výzkum za využití dostupných zdrojů, specifikace významných faktorů, které ovlivňují uchazeče v jednotlivých generacích, zjištění rozdílů v mezigeneračním vnímání těchto faktorů a vyvození závěru a doporučení pro zaměstnavatele, jak účinně jednotlivé generace oslovit.

Teoretická část diplomové práce vychází z dostupné odborné literatury ke zpracovávanému tématu. Použity jsou jak české, tak zahraniční publikace. Nedílnou součástí jsou také internetové zdroje.

Data pro vlastní výzkum jsou získány na základě kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník je vytvořen elektronicky. Otázky v něm obsažené jsou koncipovány ke zjištění významných faktorů, které ovlivňují jednotlivé generace při výběru budoucího zaměstnavatele. Na základě informací zjištěných dotazníkovým šetřením je částečně provedena komparace s informacemi z teoretické části a ověření, zda můžeme přijmout hypotézu za platnou.

##### *Stanovené hypotézy*

Pro účely této práce byly stanoveny následující hypotézy:

$H_0$ : Věk respondentů nemá vliv na jejich odpovědi.

$H_1$ : Věk respondentů má vliv na jejich odpovědi.

K potvrzení či zamítnutí hypotéz byl využit Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti. Získaná data z dotazníkového šetření byla pro potřeby testu převedena do kontingenční tabulky, kde proběhlo testování nezávislosti. Hladina významnosti byla



stanovena na 5 %. Pravděpodobnost neoprávněného zamítnutí nulové hypotézy lze předem stanovit a touto pravděpodobností je již zmíněná hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Tato hodnota byla dále porovnávána s vypočtenou p-hodnotou na základě chí-kvadrát testu. Pokud je p-hodnota  $\leq \alpha$ , nulovou hypotézu  $H_0$  zamítáme. Naopak jestliže je p-hodnota  $\geq \alpha$ , tak nulovou hypotézu nezamítáme a můžeme přijmout alternativní hypotézu  $H_1$ .

V závěru práce využíváme metodu syntézy, kdy shrneme získané informace z teoretické a praktické části práce a vyvodíme závěry a doporučení pro zaměstnavatele.

### 3.2 Výzkumný dotazník

Výzkumný dotazník obsahuje uzavřené, ale i otevřené otázky, které umožňují respondentům vyjádřit v plném rozsahu své myšlenky. Součástí je také otázka, ve které respondent přikládá důležitost jednotlivým faktorům.

Dotazník byl vytvořen elektronicky pomocí aplikace Google Docs, která umožňuje vytvořit a rozesílat elektronické formuláře. Odpovědi se pak ukládají do databáze, kterou je možno uložit ve formátu .csv a s daty dále pracovat.

V lednu 2020 byl dotazník zaslán prvnímu vzorku dotazovaných. Z tohoto průzkumu došlo ke zjištění, že výzkumný dotazník není vhodný pro studující respondenty. Jelikož tito respondenti jsou ve velké většině zástupci jedné ze zkoumaných generací, bylo nutné vytvořit další výzkumný dotazník, který byl upraven pouze pro studenty. Výstupem pro další šetření pak bude syntéza získaných odpovědí z obou dotazníků.

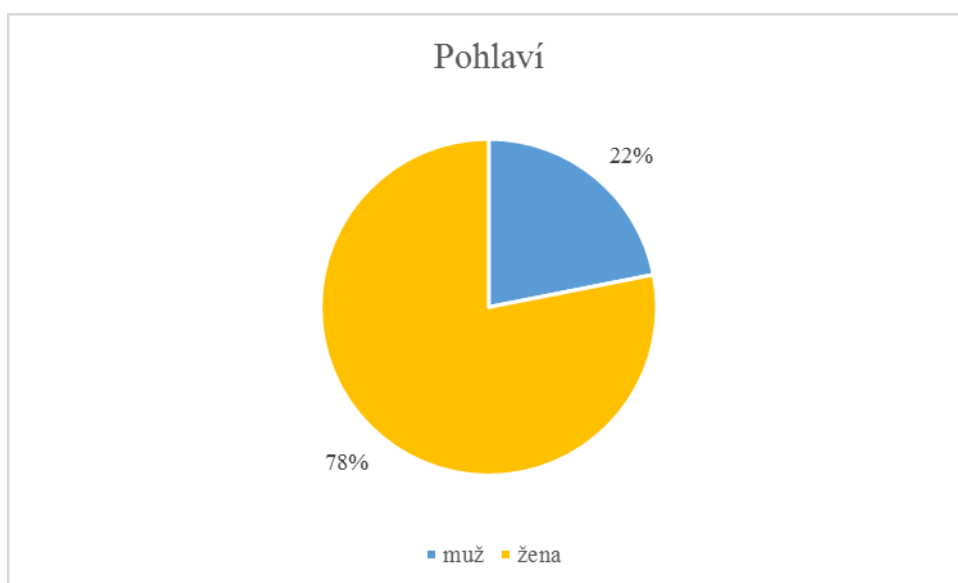
Během února 2020 došlo k rozeslání dotazníků pomocí sociálních sítí. Bylo získáno celkem 252 odpovědí, z toho 10 respondentů byli zástupci starších generací. Pro potřeby této práce je tak vyřazujeme. Celkový počet zpracovávaných dotazníků tedy činí 242.

#### 3.2.1 Charakteristika dotazovaných

##### *Gender*

Z celkového počtu 242 respondentů tvoří 78 % ženy a 22 % muži, jak zobrazuje graf 3.1.

Graf 3.1 Složení respondentů dle gender

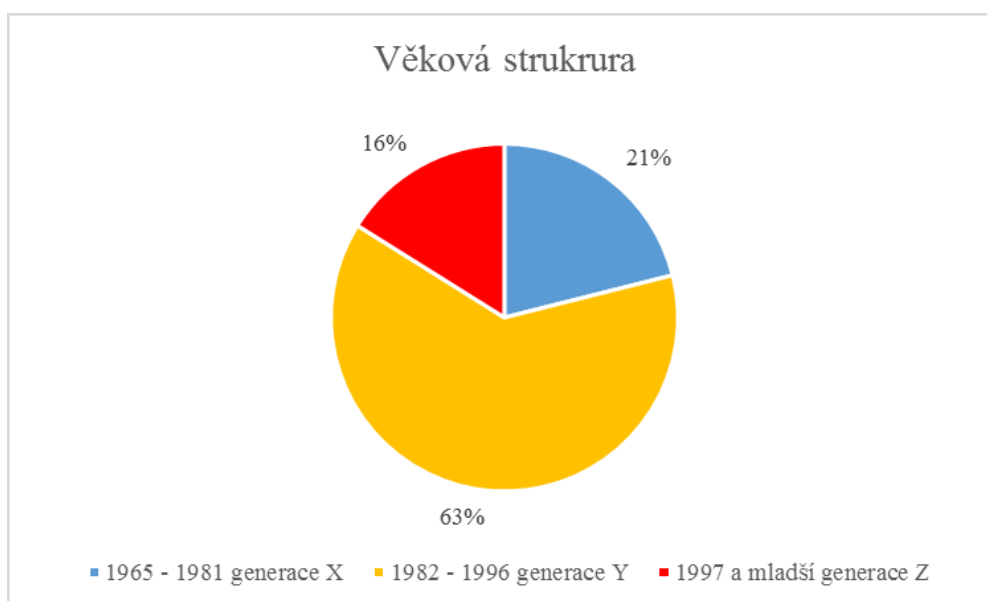


Zdroj: vlastní zpracování

#### Věková struktura

Věková struktura dotazovaných byla pro potřeby této práce rozdělena do jednotlivých generačních rozmezí, což ilustruje graf 3.2. Nejvíce je zde zastoupena generace Y v celkovém počtu 152 respondentů, což činí 63 %. Následována je generací X v počtu 51 respondentů (21 %) a generací Z, kterou zde zastupuje 39 respondentů (16 %).

Graf 3.2 Složení respondentů dle jednotlivých generací



Zdroj: vlastní zpracování

## Bydliště

Nejvíce respondentů pochází z okresu Bruntál, a to 64 % dotazovaných. Dále ve větší míře na dotazník odpovídali občané okresů Opava, Olomouc, Praha a Brno. Podrobnější členění je obsaženo v tabulce 3.1 níže.

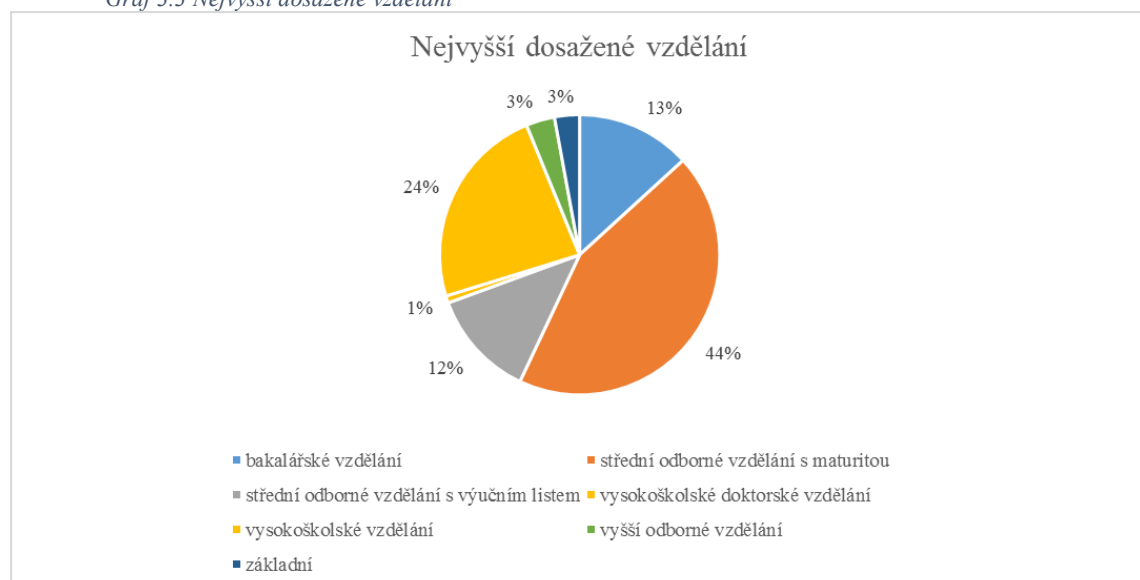
Tabulka 3.1 Bydliště

Bydliště	absolutní četnost	relativní četnost (%)	Bydliště	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Bruntál	156	64,46	Břeclav	1	0,41
Opava	17	7,02	České Budějovice	1	0,41
Olomouc	13	5,37	Hodonín	1	0,41
Praha	12	4,96	Jeseník	1	0,41
Brno	11	4,55	Mělník	1	0,41
Ostrava	7	2,89	Nový Jičín	1	0,41
Karviná	5	2,07	Pelhřimov	1	0,41
Přerov	4	1,65	Rychnov nad Kněžnou	1	0,41
Český Krumlov	2	0,83	Šumperk	1	0,41
Frýdek-Místek	2	0,83	Uherské Hradiště	1	0,41
Benešov	1	0,41	Zlín	1	0,41
Blansko	1	0,41			

Zdroj: vlastní zpracování

## Dosažené vzdělání

Graf 3.3 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Jak interpretuje graf 3.3, nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je v 44 % případů střední odborné vzdělání s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má 24 %

dotazovaných, bakalářské vzdělání 13 %. Respondentů se středním odborným vzděláním s výučním listem je 12 %. Na dotazník odpovídali i respondenti s vyšším odborným vzděláním (3 %), základním vzděláním (3 %) a dva respondenti mají vysokoškolské doktorské vzdělání.

### 3.3 Výsledky šetření a jejich interpretace

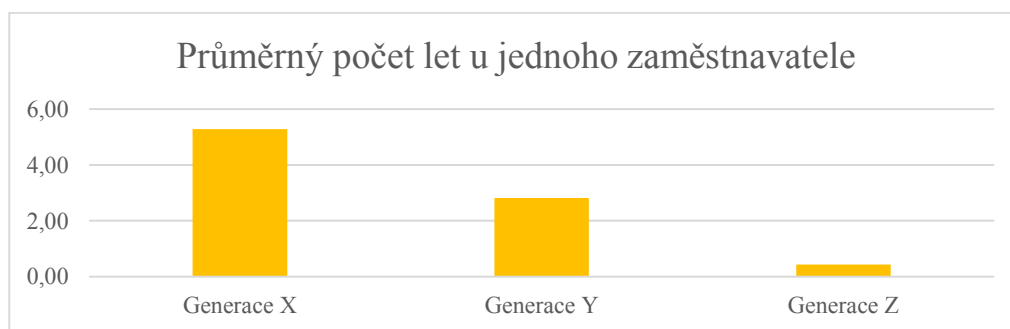
V podkapitolách níže jsou obsaženy výsledky jednotlivých otázek provedeného výzkumu.

#### 3.3.1 Loajalita vůči zaměstnavateli

Otázky č. 5 a 6 ve výzkumném dotazníku vedly ke zjištění, zda je některá z posuzovaných generací více loajální ke svému zaměstnavateli či nikoliv. V úvahu byla vzata celková odpracovaná doba v letech na hlavní pracovní poměr k počtu zaměstnavatelů, u kterých byl dotazovaný zaměstnán.

Generace X je v tomto případě nejvíce loajální ke svému zaměstnavateli, což ukazuje graf 3.4. Za aktivní dobu pracovní činnosti pracovali u jednoho zaměstnavatele přibližně 5 let. Generace Y u jednoho zaměstnavatele pracovala téměř 3 roky. U Generace Z nelze díky počtu pracujících respondentů výsledky brát jako směrodatné. V šesti případech za celkem sedm let příslušníci Generace Z pracovali u šestnácti zaměstnavatelů. Tedy u jednoho zaměstnavatele pracovali přibližně 5 měsíců.

*Graf 3.4 Průměrný počet let u jednoho zaměstnavatele*



*Zdroj: vlastní zpracování*

To podporuje tvrzení v teoretické části této práce, kdy mezi charakteristiky generace X patří dlouhodobé zaměstnání u jednoho zaměstnavatele a loajalita. Zároveň můžeme potvrdit, že generace Y je méně loajální ke svému zaměstnavateli než generace X. Generace Y se řídí podle hesla „works to live and not lives to work“, v překladu „pracuj, abys žil, nežij, abys pracoval“, a nebojí se změn, proto také častěji mění zaměstnavatele. Tuto teorii potvrzuje i mezinárodní průzkum Paylab Compensation

Monitor (2018). Ten zjišťoval, jak dlouho chtějí lidé pracovat u jednoho zaměstnavatele. Největší část, 39 % dotazovaných, shledává jako ideální dobu tři až pět let. Ve skupině mladších lidí, 25 až 34letých (zhruba odpovídá generaci Y) se k této době přiklání 48 % respondentů. Delšímu období, 6 až 9 let je nakloněno 26 % respondentů, přičemž ve věkové skupině 45 až 55 let se k tomuto období přiklonilo 35 % dotazovaných. Průzkum také ukázal, že dotazovaných, kteří aktuálně pracují pro svého zaměstnavatele déle než 5 let, je pouze 27,5 %. Nejvíce respondentů je zaměstnáno u současného zaměstnavatele méně než dva roky, a to 50,3 %.

Vysokou fluktuaci vnímají sami zaměstnavatelé, jak je patrné z tiskové zprávy z průzkumu společností Randstad (2019). Firmy v roce 2019 nabíraly nové zaměstnance zejména kvůli rostoucí fluktuaci. Ta byla důvodem náběru zaměstnanců v 59 % případů. Ve srovnání s minulým rokem to v rámci průzkumu zmiňovalo 2x více respondentů.

### 3.3.2 Čeho si nejvíce ceníte u současného zaměstnavatele?

Otevřená otázka č. 7 ve výzkumném dotazníku zkoumá, čeho si respondenti nejvíce cení u současného zaměstnavatele a dává prostor se hlouběji rozepsat. Získané odpovědi byly zobecněny na jednotlivé faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Celkem na tuto otázku odpovědělo 196 pracujících dotazovaných.

U generace X se nejčastěji opakovala odpověď jistota a stabilita firmy, a to celkem ve 29 %. Na druhém místě se shodně umístila finanční odměna a kolektiv společně s pracovním prostředím firmy (12 %). Třetí příčku obsadil osobní přístup a zájem a také poskytované benefity (10 %). Mezi další zmiňované odpovědi patří férovost nebo možnost dalšího vzdělávání.

Generace Y si nejvíce cení osobního přístupu, zájmu ze strany zaměstnavatele a loajality vůči zaměstnancům (24 %). Dále kolektivu, pracovního prostředí a pohodové atmosféry (15 %) a také jistoty a stability zaměstnavatele (13 %). Až na pomyslném čtvrtém místě se umístily finance a v závěsu za nimi časová flexibilita či home office. Respondenti dále zmiňovali kariérní růst, možnost dalšího vzdělávání a získané zkušenosti nebo také poskytované benefity, autonomii a rozmanitost vykonávané práce.

U Generace Z odpovědělo na tuto otázku pouze devět respondentů. Ostatní dotazovaní jsou studující. Nejvíce osob si vážilo osobního přístupu a zájmu ze strany zaměstnavatele společně s finančním ohodnocením, dále pak flexibility pracovní doby. Nedostatečný počet respondentů zde neumožňuje generovat obecně platné závěry.

Kvůli složitosti zpracování odpovědí zde nelze ověřit statistickou závislost.

### 3.3.3 Důležitost faktorů při výběru mezi dvěma podobnými pracovními nabídkami

U otázky č. 8 respondenti vybírají, jakou důležitost přiřazují 14 vybraným atributům při výběru mezi dvěma podobnými pracovními nabídkami. Výsledky jsou obsaženy v tabulce 3.2, která je koncipována tak, aby bylo možné mezigenerační srovnání.

Tabulka 3.2 Důležitost jednotlivých faktorů u generace X

Důležitost jednotlivých faktorů při výběru mezi dvěma podobnými pracovními nabídkami v %												
	velmi důležité			spíše důležité			spíše nedůležité			nedůležité		
	X	Y	Z	X	Y	Z	X	Y	Z	X	Y	Z
výše platu	69	68	74	31	30	26	0	1	0	0	0	0
pověst zaměstnavatele	65	45	24	31	52	61	4	3	16	0	1	0
vzdělávací kurzy a školení	24	22	18	55	60	47	18	18	34	4	0	0
podpora rozvoje kariéry	29	43	0	57	51	61	12	11	39	2	1	0
možnost cestování v rámci zaměstnání	8	13	16	25	33	53	51	43	26	16	11	5
dovolená navíc	49	38	39	47	45	39	4	15	18	0	1	3
home office	16	29	13	51	34	32	27	30	37	6	8	18
služební mobilní telefon či notebook	6	10	8	47	26	32	37	46	50	10	18	11
pružná pracovní doba	37	39	34	51	43	34	10	16	29	2	1	3
příspěvky na dovolenou	39	24	18	41	43	45	18	27	37	2	5	0
13. plat	47	35	24	37	45	50	16	18	18	0	3	8
technická vybavenost pracoviště	43	32	42	51	54	39	6	13	16	0	2	3
finanční situace zaměstnavatele	73	55	32	25	38	53	2	5	16	0	1	0
být v kontaktu s lidmi	43	40	53	49	39	39	6	18	8	2	3	0

Zdroj: vlastní zpracování

### *Generace X*

Za nejdůležitější atribut při výběru mezi dvěma podobnými pracovními nabídkami považuje generace X výši platu. Hned za platem se umístila finanční situace zaměstnavatele, pověst zaměstnavatele, dovolená navíc, zařízení a technická vybavenost pracoviště a kontakt s lidmi. Tyto atributy označili respondenti za důležité ve více než 90 %.

Následuje pružná pracovní doba, podpora rozvoje kariéry, 13. plat a příspěvky na dovolenou. Tyto faktory byly označeny za důležité ve více než 80 %. Za nejméně důležité považují respondenti možnost cestování v rámci zaměstnání.

### *Generace Y*

Rovněž generace Y označila za nejdůležitější atribut při rozhodování výši platu. Dále jako důležité označila pověst zaměstnavatele, podporu rozvoje kariéry a finanční situaci zaměstnavatele.

Více než 80 % respondentů označilo dále za důležité zařízení a technickou vybavenost pracoviště, dovolenou navíc, pružnou pracovní dobu, vzdělávací kurzy a školení a 13. plat.

Za nejméně důležité označili respondenti možnost cestování v rámci zaměstnání a služební mobilní telefon či notebook.

### *Rozdílnosti ve vnímání důležitosti jednotlivých faktorů u generace X a Y*

Nejvíce rozdílně vnímají tyto dvě generace pohled na podporu rozvoje kariéry, vzdělávací kurzy a školení, také možnost být v kontaktu s lidmi a dovolenou navíc. Generace X označila podporu rozvoje kariéry jako důležitou v 86 % a zařadila ji tak na sedmou pozici, kdežto u generace Y se umístila dokonce na třetím místě, kde ji 94 % respondentů označilo jako důležitou, viz tabulka 3.3 níže.

*Tabulka 3.3 Rozdílnosti v důležitosti jednotlivých faktorů u generací X a Y*

	generace X	umístění	generace Y	umístění
vzdělávací kurzy a školení	78%	10.	82%	7.
podpora rozvoje kariéry	86%	7.	94%	3.
dovolená navíc	96%	3.	84%	6.
být v kontaktu s lidmi	92%	5.	79%	9.

*Zdroj: vlastní zpracování*

### *Generace Z*

Taktéž generace Z označila za nejdůležitější faktor při rozhodování výši platu. Jako další důležitý atribut označili respondenti možnost být v kontaktu s lidmi. Více než 80 % dotazovaných dále označilo finanční situaci zaměstnavatele a jeho pověst, zařízení a technickou vybavenost pracoviště. Následovala dovolená navíc, 13. plat, pružná pracovní doba a možnost cestování v rámci firmy. Za nejméně důležitou položku označila generace Z služební mobilní telefon či notebook, home office a také podporu rozvoje kariéry.

### *Rozdílnosti ve vnímání důležitosti jednotlivých faktorů generacemi X a Y oproti generaci Z*

Oproti starším generacím generace Z upřednostňuje být v kontaktu s lidmi. Tuto položku označila dokonce jako druhou nejdůležitější, viz tabulka 3.4 níže. Relativně důležitá je pro tuto generaci i možnost cestování v rámci firmy. Naopak nejméně důležitá oproti ostatním sledovaným skupinám je podpora rozvoje kariéry.

*Tabulka 3.4 Rozdílnosti v důležitosti jednotlivých faktorů u generací Y a Z*

	generace X	umístění	generace Y	umístění	generace Z	umístění
podpora rozvoje kariéry	86%	7.	94%	3.	61%	10.
možnost cestování v rámci firmy	33%	13.	45%	12.	68%	7.
být v kontaktu s lidmi	92%	5.	79%	9.	92%	2.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Testování závislosti u jednotlivých faktorů zobrazují tabulky 3.5 a 3.6 níže. Pokud nezamítáme nulovou hypotézu, můžeme říct, že věk respondentů nemá vliv na vnímání důležitosti faktorů zobrazených v tabulce 3.5.

*Tabulka 3.5 Test závislosti jednotlivých faktorů*

Faktor	p-hodnota	</>	$\alpha$	Interpretace
výše platu	0,825966	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
podpora rozvoje kariéry	0,170303	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
možnost cestování v rámci zaměstnání	0,073604	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
dovolená navíc	0,304959	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
služební mobilní telefon či notebook	0,169184	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.



pružná pracovní doba	0,340811	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
příspěvky na dovolenou	0,115518	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
13. plat	0,164430	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
zařízení a technická vybavenost pracoviště	0,372997	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.
být v kontaktu s lidmi	0,196178	>	0,05	Nezamítáme nulovou hypotézu.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Naopak závislost byla zjištěna u faktorů, které zobrazuje tabulka 3.6. Přikláníme se tedy k alternativní hypotéze a můžeme říci, že věk respondentů má vliv na vnímání důležitosti těchto faktorů.

*Tabulka 3.6 Test závislosti jednotlivých faktorů*

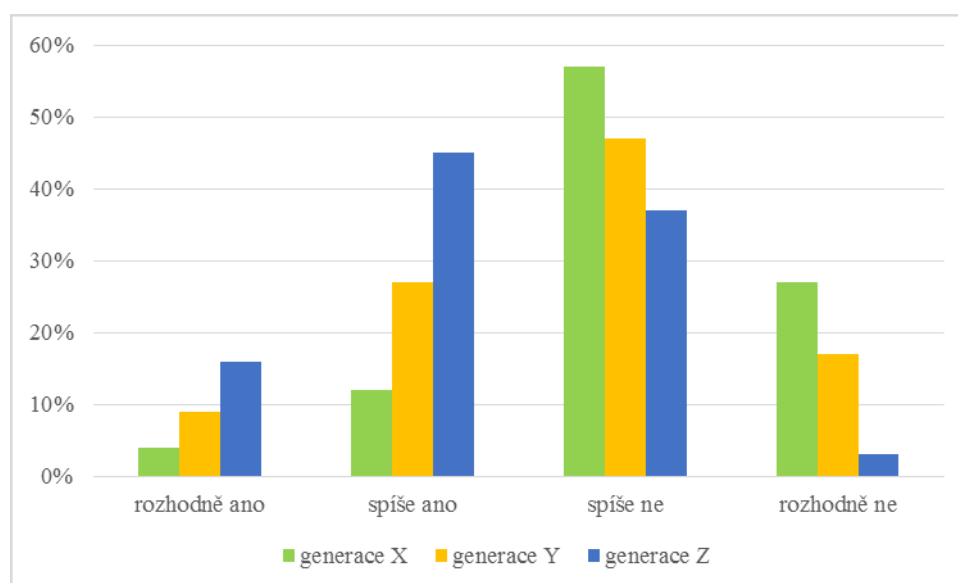
Faktor	p-hodnota	</>	$\alpha$	interpretace
pověst zaměstnavatele	0,000534	<	0,05	Zamítáme nulovou hypotézu.
vzdělávací kurzy a školení	0,044839	<	0,05	Zamítáme nulovou hypotézu.
home office	0,034896	<	0,05	Zamítáme nulovou hypotézu.
finanční situace zaměstnavatele	0,003595	<	0,05	Zamítáme nulovou hypotézu.

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.3.4 Jste ochotni se kvůli zajímavější pracovní nabídce stěhovat?

Otázka zkoumá ochotu jednotlivých generací stěhovat se za prací. Výsledky zobrazuje graf 3.5.

*Graf 3.5 Ochota se stěhovat kvůli zajímavější pracovní nabídce*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Při testování závislosti byla zjištěna p-hodnota 0,001178. Přijímáme tak alternativní hypotézu a můžeme říci, že věk respondentů má vliv na ochotu stěhovat se kvůli pracovní nabídce.

Není překvapením, že generace X není příliš ochotná se stěhovat kvůli zaměstnání. Pouze 4 % dotazovaných odpovědělo „rozhodně ano“, dalších 12 % odpovědělo „spíše ano“. 84 % respondentů není ochotno se kvůli zajímavější pracovní nabídce stěhovat. To odpovídá informacím obsažených v teoretické části práce. Generace X většinou setrvává na místě, kde má své zázemí.

Generace Y je ke stěhování za práci více svolná než předchozí generace. 36 % zástupců z této generace jsou ochotni se stěhovat, 64 % respondentů by se kvůli zajímavější pracovní nabídce nestěhovali. Změna je běžnou součástí jejich života, většina příslušníků se nebrání i stěhování za zajímavější práci.

U generace Z je ochota se stěhovat za práci největší. 16 % zástupců této generace dokonce odpovědělo „určitě ano“, dalších 45 % odpovědělo „spíše ano“. Za práci by se nestěhovalo 40 % dotazovaných.

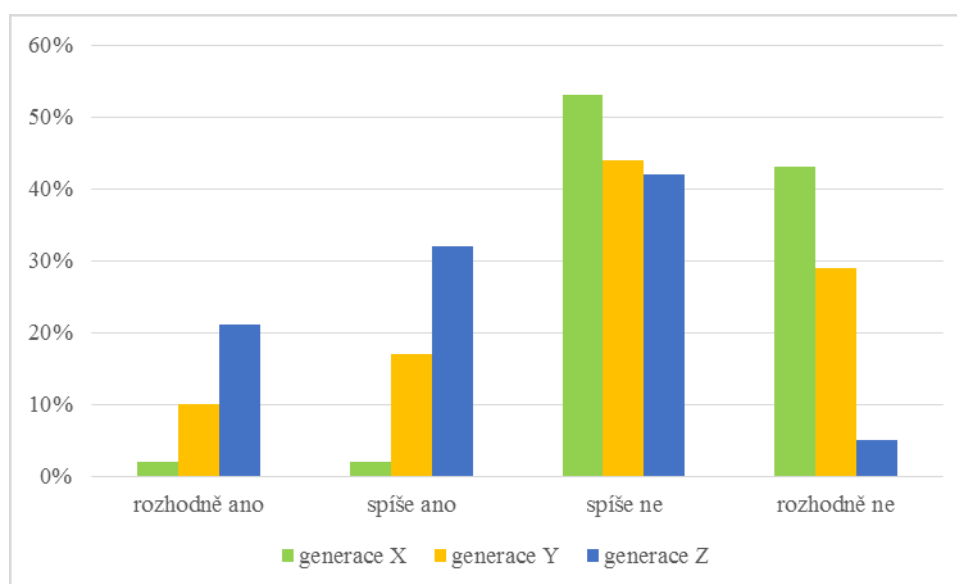
Důvodem proti stěhování může být přetrhání vazeb se stávajícím prostředím nebo starost o rodiče. U osob, které již mají děti školního věku, zase například obava z přechodu na jinou školu a ztráta kamarádů. Nejmladší generace má pro stěhování nejlepší podmínky. Díky dnešním technologiím může zůstat v kontaktu se svými rodiči či kamarády a na místě je neдрží vlastní děti, jelikož zatím žádné nemají.

### 3.3.5 Uvítali byste pracovat v zahraničí?

Otázka č. 10 zkoumala ochotu respondentů pracovat v zahraničí. Výsledky průzkumu zobrazuje tabulka graf 3.6.

Testováním závislosti byla zjištěna p-hodnota 0,000017 a byla tak potvrzena závislost. Přijímáme proto alternativní hypotézu a můžeme konstatovat, že věk dotazovaných má vliv na zájem o práci v zahraničí.

Graf 3.6 Ochota pracovat v zahraničí



Zdroj: vlastní zpracování

Je patrné, že nejvíce odpovědí „rozhodně ano“ a „spíše ano“ bylo zaznamenáno u generace Z. Více než polovina respondentů (53 %) by uvítalo vycestovat za prací. Překvapením nejsou odpovědi zástupců generace X. Zde by rádo pracovalo v zahraničí pouze 4 %. U generace Y by rádo za hranicemi pracovalo 27 % dotazovaných. Platí zde, že čím mladší generace, tím má pozitivnější vztah k práci v zahraničí. Zdůvodnění je obdobné jako u předchozí otázky, která zkoumá ochotu stěhovat se za prací.

### 3.3.6 Co Vás nejvíce motivuje při výkonu zaměstnání?

Otevřená otázka č. 11 zjišťuje motivaci respondentů při výkonu zaměstnání. Náročnost zpracování odpovědí zde neumožňuje využít statistické testování.

#### *Generace X*

Generace X nejvíce motivují různá finanční ohodnocení (odpovídalo 28 % dotazovaných) společně s pochvalou a oceněním, pozitivní zpětnou vazbou, jak ze strany zaměstnavatele, tak zákazníků či klientů (taktéž 28 % dotazovaných). Následovalo řešení a vyřešení zadaného úkolu, úspěch (9 %) nebo pracovní kolektiv (9 %). Dále zmiňovali pocit z dobře odvedené práce, smysluplnou práci a pracovní prostředí.

#### *Generace Y*

Respondenti z generace Y jsou nejvíce motivováni finančním ohodnocením, ať již samotným platem či jinými finančními bonusy (30 %). Dále tuto generaci motivuje pozitivní zpětná vazba ze strany zaměstnavatele i zákazníků (19 %) a pocit z dobře

provedené práce, zvládnutí úkolu (13 %). Mezi dalšími odpověďmi byla náplň práce (smysluplná práce, která je baví), pracovní prostředí, osobní rozvoj nebo kolektiv.

### *Generace Z*

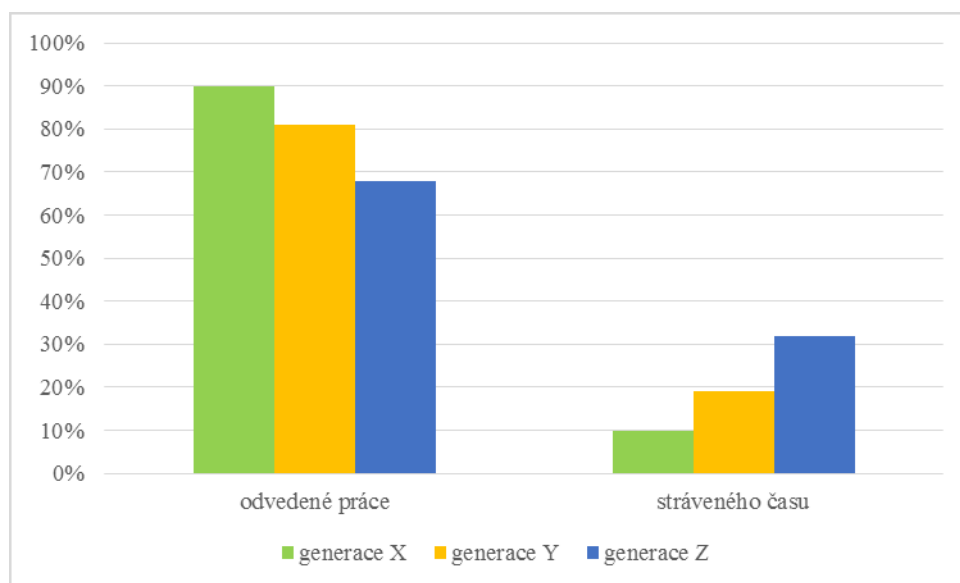
Generace Z je stejně jako předchozí dvě generace nejvíce ovlivňována finančními nástroji (32 % dotazovaných). Dále jsou motivováni smysluplnou a různorodou prací (16 %) nebo také pozitivní zpětnou vazbou (13 %). Zmiňován byl i osobní a kariérní růst nebo kolektiv.

#### **3.3.7 Odměňování na základě odvedené práce nebo času na pracovišti**

Otázka č. 12 zkoumá, jaký způsob odměňování preferují jednotlivé generace. Na výběr měli respondenti ze dvou variant, a to na základě „odvedené práce“ a „stráveného času na pracovišti“. Všechny generace preferují odměňování na základě odvedené práce. Zajímavé ale je, že čím mladší skupina, tím je procento odpovědí „na základě odvedené práce“ menší, viz graf 3.7. To může být způsobeno neochotou pracovat nad rámec pracovní doby, jelikož v některých případech je ke splnění pracovního úkolu potřeba více času, než poskytuje fond pracovní doby a zaměstnanci tak musí zůstat v práci přesčas.

Statistické testování prokázalo závislost, věk respondentů má vliv na odpovědi respondentů. P-hodnota 0,035342 je menší než zvolená hladina významnosti, díky tomu můžeme přijmout alternativní hypotézu.

*Graf 3.7 Preference odměňování*



*Zdroj: vlastní zpracování*

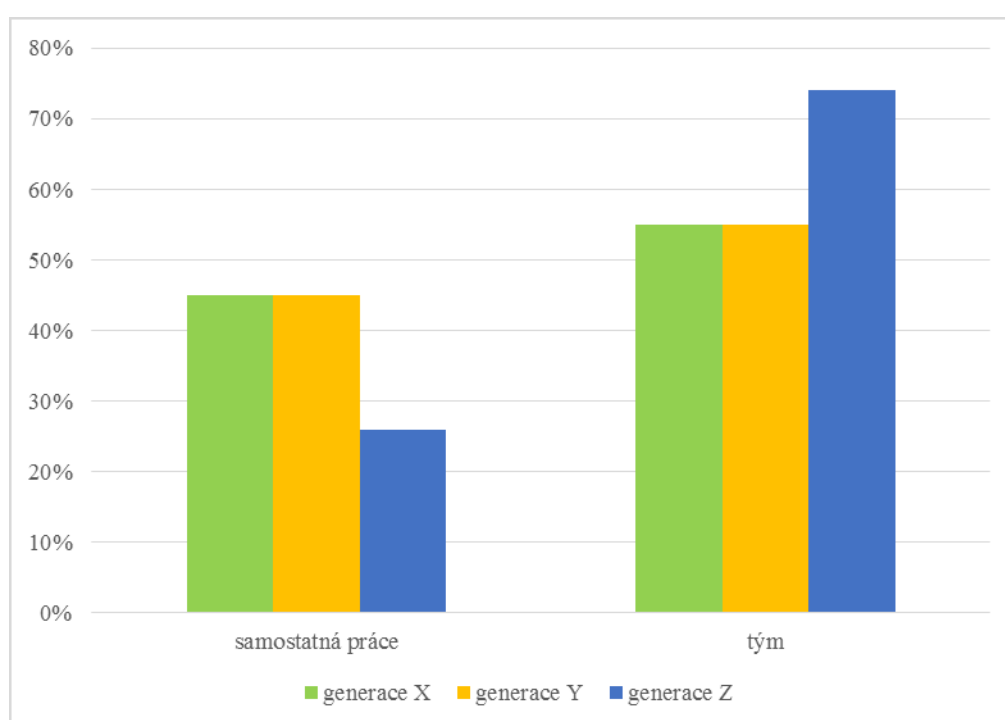
### 3.3.8 Týmová spolupráce nebo individualismus

Na otázku č. 13 „Pracujete raději v týmu nebo řešíte zadané úkoly sám?“ odpověděli respondenti takto:

Všechny sledované kohorty preferují více týmovou spolupráci - generace X a generace Y shodně v 55 %, a generace Z v 74 %.

Statistickým testováním byla zjištěna p-hodnota 0,105002. Přijímáme nulovou hypotézu a tvrdíme, že věk respondentů nemá vliv na jejich odpovědi.

Graf 3.8 Týmová spolupráce nebo individualismus



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu zaměstnavatele se jedná o pozitivní informaci. Pokud týmová spolupráce funguje dobře, přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracoval jednotlivec sám. Proto je ochota jednotlivých generací pracovat v týmu žádoucí.

### 3.3.9 Představa o nástupním hrubém platu

Na základě jednotlivých odpovědí na otázku č. 14 „Jaká je Vaše představa o nástupním hrubém platu v novém zaměstnání?“ byla zjištěna průměrná výše platu, za kterou by byli ochotni zástupci jednotlivých generací přijmout pracovní nabídku.

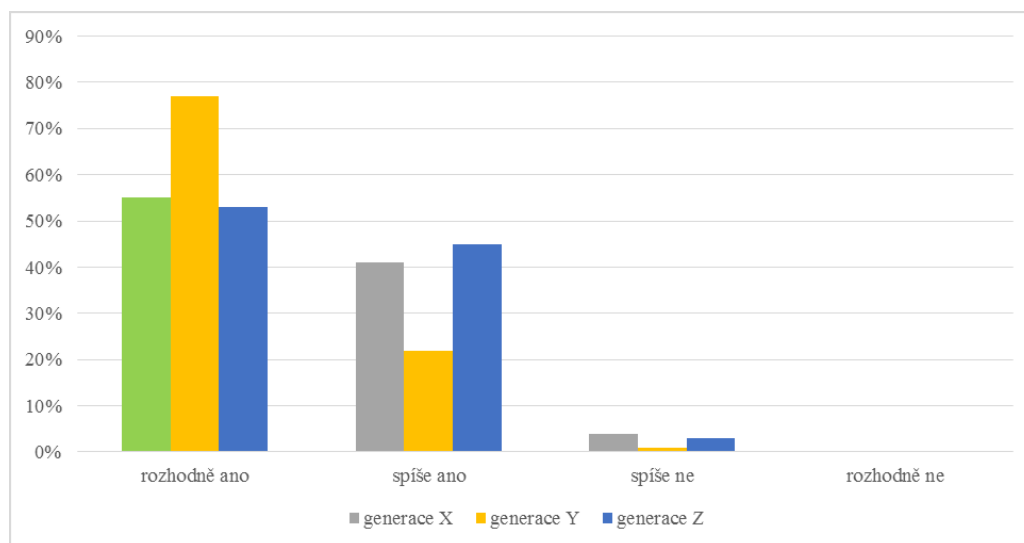
Nejvyšší představu o hrubém nástupním platu mají zástupci generace Y, a to 32 830,- Kč. Generace X by si jako nástupní hrubou mzdu představovala částku 31 979,- Kč. S nejmenším platem by se spokojila generace Z, a to s 26 444,- Kč. To je pochopitelné, jelikož většina respondentů z generace Z stále studuje a nemá tedy zatím většinou žádnou praxi a nemůžou tak nabídnout zaměstnavateli oproti starším, zkušenějším generacím, „nic navíc“. Na druhou stranu si zaměstnavatel může tyto „nepopsané“ pracovníky najmout za méně peněz a zaškolit je podle svých potřeb.

### 3.3.10 Ochota dál se vzdělávat

Otázka č. 15 zkoumá, zda jsou respondenti ochotni se v zaměstnání dále vzdělávat. Všechny sledované generace jsou ochotni se dále vzdělávat, viz graf 3.9.

Během testování závislosti byla zjištěna p-hodnota 0,004842. Na základě této hodnoty se přikláníme k alternativní hypotéze a můžeme konstatovat, že věk respondentů má vliv na ochotu se dále vzdělávat.

Graf 3.9 Ochota dál se vzdělávat



Zdroj: vlastní zpracování

To je pozitivní zpráva pro zaměstnavatele, jelikož je v jejich zájmu, aby byl dotyčný pracovník ochoten na sobě dál pracovat. Trh i technologie se vyvíjí v dnešním světě velkou rychlostí a je potřeba, aby zaměstnanci byli schopní na přicházející změny reagovat.

### 3.3.11 Pracujete přesčas?

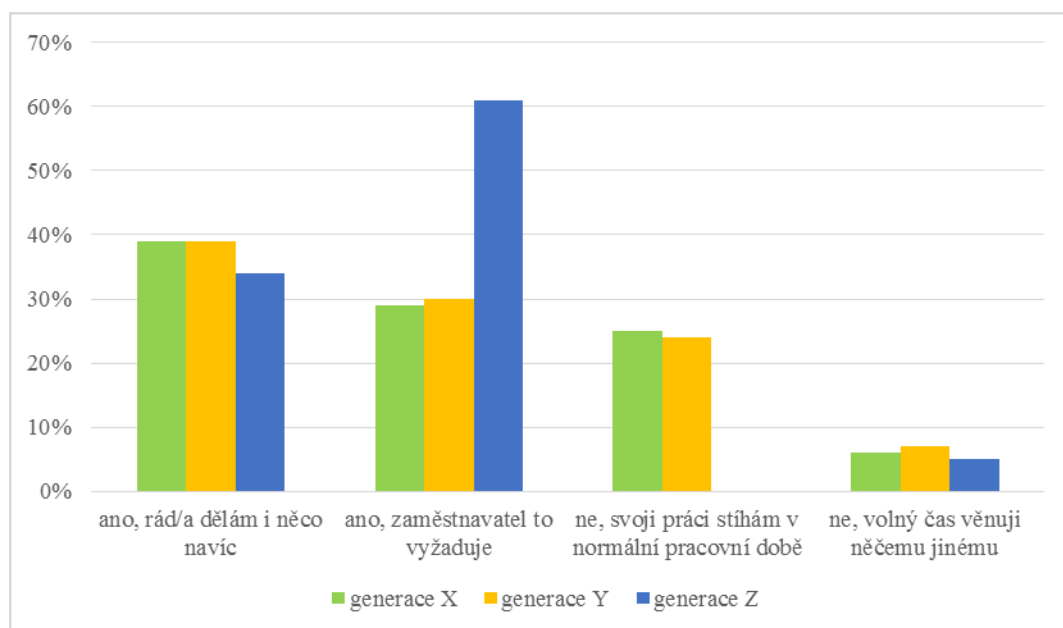
Otázka č. 16 zkoumá, zda respondenti pracují přesčas a pokud ano, co je důvodem k této práci nad rámec pracovní doby. Výsledky zobrazuje graf 3.10.

Zjištěná p-hodnota 0,004856 je nižší než stanovená hladina významnosti, můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu, kdy věk má vliv na odpovědi respondentů.

Zástupci generace X odpověděli v 68 %, že pracují přesčas. Z toho 39 % respondentů uvedlo, že rádi dělají pro svého zaměstnavatele i něco navíc. Obdobně odpovídali i zástupci generace Y, viz tabulka 3.15. Dotazovaní zástupci Generace Z dokonce pracují přesčas v 95 % případů, z toho 61 % odpovědělo, že práci přesčas po nich zaměstnavatel vyžaduje.

Pro generaci X je typické, že práci přesčas vnímají jako součást své práce. Ovšem dle informací obsažených v této práci není generace Y příliš svolná pracovat přesčas, což úplně neodpovídá výsledkům šetření této otázky.

Graf 3.10 Práce přesčas

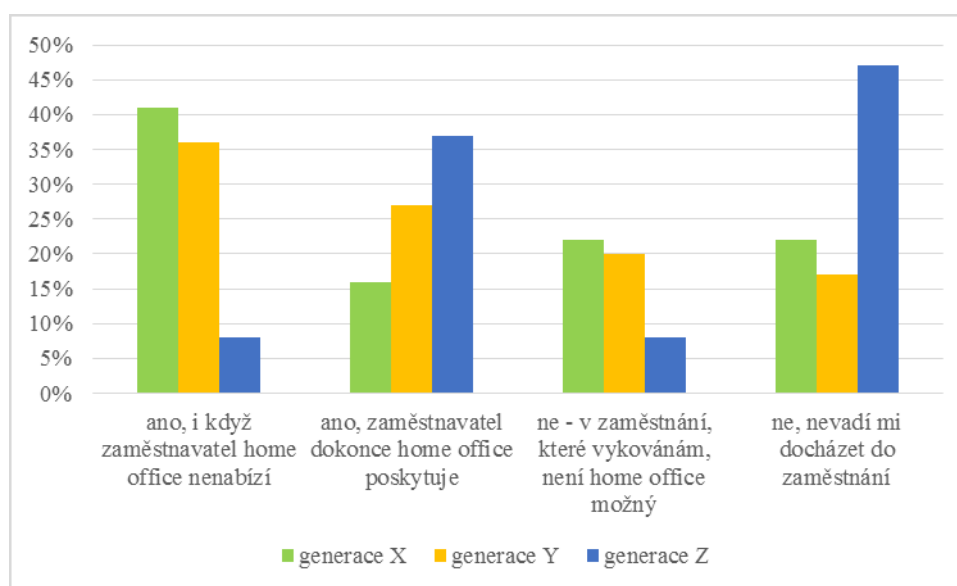


Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.12 Home office

Otázka č. 17 zkoumá, zda by respondenti ocenili v zaměstnání home office, popřípadě zda již home office jejich zaměstnavatel nabízí.

Graf 3.11 Home office



Zdroj: vlastní zpracování

Během testování závislosti byla potvrzena závislost. P-hodnota 0,000110 je menší než stanovená hladina významnosti. Můžeme se tedy přiklonit k alternativní hypotéze a konstatovat, že věk má vliv na odpovědi dotazovaných v oblasti home office.

Více než 50 % respondentů z generace X by v zaměstnání home office ocenilo, u 16 % dotazovaných jim jejich zaměstnavatel home office dokonce umožňuje, viz tabulka 3.16. U generace Y by home office ocenilo 63 % respondentů, z toho 27 % respondentů má možnost pracovat home office. Nejmladší generace Z by home office ocenila v 45 % případů. V 47 % odpovídali zástupci generace „ne, nevdí mi docházet do zaměstnání“ což je ve srovnání s ostatními sledovanými generacemi o více než 20 % více.

Výsledky šetření této otázky do jisté míry odpovídají konstatování v teoretické části této práce, kde uvádíme, že generace Y by ocenila možnost plánovat a organizovat si svůj čas, i například pomocí home office. Zajímavostí je, že i starší generace X by ve své práci home office ocenila. Co je ovšem překvapující, generaci Z dle výše uvedeného nevdí docházet do zaměstnání a možnost home office zde můžeme označit pouze jako doplňující faktor ovlivňující rozhodování o výběru budoucího zaměstnavatele. Ostatně toto tvrzení podporuje i otázka č. 8, kde respondenti z generace Z označují home office za spíše nedůležitý faktor při rozhodování se mezi dvěma pracovními nabídkami. Ostatní dvě generace home office označují za spíše důležitý faktor.



## 4 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Analýza v této diplomové práci se zabývá faktory, které ovlivňují generace X, Y a Z při výběru budoucího zaměstnavatele. Jedná se o aktuální téma, jehož důležitost podtrhuje situace na trhu, tj. velmi nízká nezaměstnanost a tedy nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Na pracovním trhu se nyní střetávají zejména generace X, Y a Z. Každá z těchto generací má svá specifika, která jsou uplatňována při rozhodování o jejich budoucím pracovním životě.

Bohužel, v průběhu dokončování diplomové práce došlo k rozšíření nákazy koronavirovou infekcí i na území České republiky. Ta byla poprvé identifikována v čínském městě Wu-chan a kvůli její vysoké nakažlivosti se rychle rozšířila po celém světě. První případ nákazy tímto virem byl v České republice potvrzen 1. března 2020. O deset dní později došlo k restrikcím ze strany státu – postupně byly uzavírány školy, obchody, restaurace a další podniky. Došlo ke zrušení veškerých kulturních akcí. Tato situace bude mít bezesporu velký dopad na českou ekonomiku. Již přes měsíc je znemožněno některým fyzickým a právnickým osobám provádět svou činnost. Výzkum prováděný v této práci byl uskutečněn ještě před těmito opatřeními. Je však na místě zhodnotit situaci i za stávajících podmínek, kdy pravděpodobně níže popsaná doporučení nebudou aktuálně odpovídat skutečnosti. Proto také zhodnotíme dopady koronavirové nákazy na některé doporučení uvedené níže.

Cílem analýzy bylo zjistit zejména významné faktory, kterými jsou jednotlivé generace ovlivňovány při výběru zaměstnavatele a jejich mezigenerační komparace. Pro zaměstnavatele je důležité tyto faktory identifikovat a zaujmout svou pracovní nabídkou co nejširší okruh uchazečů o zaměstnání a obsadit tak volné pracovní místo kvalitní pracovní silou. Neméně důležité je si dále zaměstnance udržet. Z těchto důvodů je potřeba znát odlišnosti sledovaných kohort a využít těchto diverzit ve svůj prospěch.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 242 respondentů ze sledovaných generací, kteří odpovídali na otázky zkoumající pracovní motivaci a spokojenost, rozhodující faktory při výběru zaměstnání, výši nástupního platu, preference respondentů v různých pracovních oblastech. Tyto otázky byly podrobeny testování závislosti pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu. Byly stanoveny nulová ( $H_0$ ) a alternativní hypotéza ( $H_1$ ), kdy byla na základě výsledku testu nulová hypotéza zamítnuta či potvrzena. Nulová hypotéza tvrdila, že věk respondentů nemá vliv na jejich odpovědi. Alternativní hypotéza oproti tomu

tvrdila, že věk respondentů má vliv na jejich odpověď. Výsledky těchto testů jsou obsaženy u jednotlivých otázek.

Z výsledků výzkumu jako nejdůležitější faktor vyšel u všech sledovaných generací **plat a jakékoliv složky finančního ohodnocení**. Výstupem otázky č. 14 je požadovaná výše nástupního hrubého platu, který je u generace X průměrně 31 979,- Kč, u generace Y průměrně 32 830,- Kč a u generace Z 26 444,- Kč. Doporučením pro zaměstnavatele je **zvolení optimální výše nabízeného platu tak, aby oslovil co nejvíce uchazečů o zaměstnání**. Pokud se zaměstnavatel bude řídit provedeným výzkumem, měl by v nabídce pracovního místa uvést hrubou mzdu nejméně 30 000,- Kč. Tato částka je určena průměrem z požadovaného platu dotazovaných. Samozřejmě záleží na charakteru obsazované pozice a finančních možnostech zaměstnavatele. Takový plat nelze nabídnout všem a není adekvátní pro všechny pracovní pozice. Další možný výzkum by se proto mohl zaměřit na jednotlivé pracovní pozice a výši očekávaného platu.

Zvolení optimální výše platu není jednoduchým úkolem. Pokud nastavíme plat příliš nízko, ušetříme sice mzdové náklady, ale riskujeme nespokojenost zaměstnance, ztrátu motivace, frustraci a jeho odchod do jiné firmy. Ušetřené mzdové náklady jsou pak vynaloženy na hledání nového zaměstnance a jeho zaškolování. Další možností je nastavení tzv. efektivnostní mzdy. Mankiw (1999) ve své knize uvádí koncepci, kdy při zvýšení mzdy nad rovnovážnou mzdu firma dosahuje vyšší produktivity. Je to dáno tím, že nedochází ke fluktuaci pracovníků, pracovníci jsou více motivováni si práci udržet a plnit si řádně pracovní povinnosti. Pro firmu je velmi nákladné najmout a vyškolit nové pracovníky. Mimo jiné, zaškolení pracovníci nedosahují takové výkonnosti jako zkušení pracovníci. Firmy s vyšší fluktuací budou mít tendenci k vyšším provozním nákladům. Může se proto ukázat ziskovější platit vyšší mzdy a omezit tak fluktuaci. Firma si také může vybrat z více uchazečů a výši nabízeného platu může oslovit i odborníky v oboru.

Zaměřit by se měl zaměstnavatel i na způsob finančního odměňování. Všechny sledované generace preferují odměňování na základě odvedené práce. Samozřejmě ne všechny pracovní pozice lze takto odměňovat. Vhodnou variantou je odměňování na základě počtu hodin strávených na pracovišti, doplněným oceňováním na základě odvedené práce. Navrhujeme proto nastavení fixní složky odměny závislé na odpracované době tak, aby měl zaměstnanec jistotu výdělku, a to alespoň ve výši 90 % doporučené mzdy, viz výše. Vhodné nastavení variabilní složky odměny pak může zaměstnance pozitivně motivovat k vyšší produktivitě. Důležité je, aby zaměstnanec

opravdu mohl výši variabilního platu ovlivnit. V návaznosti na vykonávanou činnost se může jednat například o procenta z prodeje, chybovost aj. Ani toto odměňování však není vhodné pro všechny pracovní činnosti.

V souvislosti s globální pandemií, kterou vyvolal vir COVID-19, je pravděpodobné, že se svět bude potýkat s novou ekonomickou krizí. Je těžko říci, která odvětví budou zasažena nejvíce a jak bude krize probíhat. Jisté ale je, že recesi doprovází vyšší míra nezaměstnanosti. Na trhu práce tak bude dostupné více pracovní síly, než tomu bylo doposud. Někteří uchazeči o zaměstnání sleví ze svých nároků, aby měli alespoň nějakou práci. Jedním z nich bude i plat. Zaměstnavatel tak může najmout pracovní sílu levněji.

Dalším doporučením pro zaměstnavatele je vést podnik v **zájmu získání a udržení dobrého jména podniku**. Pro všechny sledované generace je totiž pověst zaměstnavatele jedním z důležitých kritérií při výběru budoucího povolání. Samozřejmě nelze změnit pověst zaměstnavatele ze dne na den. Jedná se o dlouhodobou záležitost. Dobrou pověst zaměstnavatele odráží zejména spokojenost jeho zaměstnanců a klientů. Často však zaměstnavatelé opomíjejí důležitost zachování dobrých vztahů i po odchodu zaměstnance z firmy. Ukončení pracovního poměru bývá často ohniskem nejrůznějších sporů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Proto je potřeba i ve sporech, ve kterých není na vině zaměstnavatel, postupovat obezřetně. V dnešní internetové době doslova jediným kliknutím zjistíme veškeré informace o firmě. Existují portály, na kterých zaměstnanci píšou svou zkušenost se zaměstnavatelem. Negativní ohlasy zaměstnanců pravděpodobně odradí potenciálního uchazeče o zaměstnání na nabídku zaměstnání odpovědět. Negativním komentářům ze strany zaměstnanců se většinou nevyhne žádná firma. Mělo by se ale dbát na to, aby těchto příspěvků bylo co nejméně. Důležité je také mít přehledné, dobře použitelné webové stránky. Pokud má firma šikovné IT oddělení, může jejich tvorbu svěřit do rukou právě jim. Druhou možností je svěřit tvorbu webových stránek do rukou odborníků. Cena webových stránek je odvozena od jejich složitosti. Jednoduché webové stránky se základními informacemi lze pořídit okolo 14 tis. Kč. Cena profesionálního webu startuje na 50 tis. Kč. Další náklady pak souvisí s pořízením domény a se správou webu. Náklady na správu webu se budou opět odvíjet od složitosti zpracování.

Na dobrém jménu společnosti se samotní zaměstnanci podílejí také. Aby zaměstnanec nepošpinil jméno společnosti a i to své, je potřeba zachovat čestné jednání,

profesionalitu, vstřícnost, ochotu a další. Na to je potřeba myslet při výběru každého zaměstnance. Nejenom mladší generace může zajímat **společenská odpovědnost firmy**. Odpovědné chování firmy znamená úspěšně podnikat a zároveň myslet na sociální a ekologické zájmy společnosti. Můžeme říci, že podpora lokálních projektů a ekologické myšlení také podpoří image firmy v očích potenciálních zaměstnanců. Podpora lokálních projektů většinou nestojí mnoho peněz, výše takových darů se může pohybovat do 10 tis. Kč. Může se jednat například o dary do dětských domovů, osobám se zdravotním postižením, nákupech v sociálně terapeutických dílnách a mnoho dalších. Vše záleží na finančních možnostech a uvážení firmy.

Dnes, víc než kdy jindy, může firma přispět svým jednáním společnosti. V případě pandemie koronaviru například mnoho firem začalo vyrábět nedostupné ochrany obličejů a nezištně je poskytovat potřebným institucím i jednotlivcům. Jiné poskytují své výrobky (například ochranné rukavice) a služby (právní poradenství, pomoc psychologů) zdarma. Kdo takové možnosti nemá, může poskytnout finanční prostředky na pomoc v boji s tímto virem.

Za neméně důležitý atribut při rozhodování mezi pracovními nabídkami byla označena **podpora rozvoje kariéry**. Souvisí to se subjektivním vnímáním potřeby kariérního růstu. Ne každý se rozhoduje podle toho, jaké možnosti daná pracovní pozice nabízí pro rozvoj kariéry. Podpora rozvoje kariéry bude důležitá zejména pro jedince, kteří mají v hodnotovém žebříčku kariéru na předních příčkách. Dlouhodobé setrvávání na jedné pozici bez vidiny reálné šance na profesní růst je jedním z důvodů, proč se zaměstnanec rozhodne z firmy odejít. Ne v každé firmě je možnost tradiční manažerské kariéry související s růstem pravomocí. V takovém případě by se firmy měli zaměřit na nabízení odborné kariéry – růst znalostí, dovedností a schopností. S podporou rozvoje kariéry úzce souvisí **další vzdělávání zaměstnanců**, které můžeme označit jako složku kariérního rozvoje. Z výsledku průzkumu je zřejmé, že všechny sledované generace jsou ochotny se dále ve svém zaměstnání vzdělávat. Pokud zaměstnavatel poskytuje různá školení a zvyšování kvalifikace, dává tím svým zaměstnancům také určitou jistotu možnosti přeškolení na jinou pozici v případě, kdy pro ně již nebude využití na pozici stávající.

**Doporučuje** se proto podporovat a řídit kariéru svých zaměstnanců. Řízení kariéry v organizaci je strategickou oblastí personálního řízení a spočívá v poskytování příležitostí k postupu ve funkcích a k rozvíjení znalostí a dovedností, které dále souvisí

se vzděláváním a osobním rozvojem pracovníků. Pokud v organizaci taková oblast chybí, je potřeba provést audit talentů, identifikovat prostor pro vzdělání, potřeby vzdělávání a rozvoje individuální kariéry. To vše poskytuje základnu pro plánování kariéry. Základem je vytvoření plánu vzdělávání a jeho rozpočtu. Tento plán průběžně vyhodnocovat a zjišťovat efektivnost vzdělávání. Kariérní vzdělávání si firma může zajišťovat sama – zkušení školitelé z vlastních řad zaučují mladé pracovníky, nebo může pro tuto činnost najmout lektora či vzdělávací agenturu. Vzdělávání by se mělo zaměřit na rozšiřování odborných znalostí na základě oboru a odvětví, v kterém firma podniká. Možná ještě důležitější jsou jazykové kurzy, jelikož jazyková vybavenost je v globalizovaném světě další podmínkou úspěchu zaměstnance. Neznalost jazyka je častá bariéra v kariérním postupu. Jelikož má většina obchodních firem kontakty v zahraničí, je na vyšších postech znalost jazyka nezbytná. Náklady na vzdělávání zaměstnanců budou záviset na potřebách firmy, její velikosti a oboru činnosti. Jazykový kurz pro zaměstnance může firma pořádit v rozmezí od cca 400,- Kč do 650,- Kč/lekce/90 minut. Jedná se o skupinovou výuku. Aby byla výuka efektivní, doporučujeme provádět lekci v počtu maximálně tří osob. Roční náklady na výuku jednoho zaměstnance by v tomto případě činily v průměru 10 000,- Kč. Při kalkulaci nebyly vzaty v úvahu absence školitele, svátky a jiné okolnosti bránící výuce. Skutečné náklady by tak mohly být nižší. Zaměstnanec by se také na úhradě kurzu mohl částečně podílet. Kurz doporučujeme zakončit zkouškou. V případě neúspěchu u zkoušky by pak zaměstnanec musel část kurzu uhradit. Zaměstnanec tím bude více motivován.

Další možností vzdělání související s jazykovými dovednostmi je **zahraniční stáž**. Tato nabídka bude zajímat zejména nejmladší generaci Z. Výzkum odhalil, že více než 50 % respondentů této generace by rádo pracovalo v zahraničí. Pobyt v zahraničí mohou pracovníci získat další zkušenosti, které po návratu do firmy zúročí. Zaměstnanci se naučí samostatnosti a odpovědnosti, osvojí si jazyk na komunikační úrovni, seznámí se s kulturou a zvyky dané země, získají kontakty. Po návratu ze stáže je ale důležité, aby pracovníkovi byla nabídnuta adekvátní pracovní pozice. Jelikož jsou zahraniční stáže nákladnou položkou (zajištění ubytování, dopravy, jazykových kurzů), byla by více než škoda o takového pracovníka přijít.

Dalším doporučením je **investovat do nových technologií a zařízení firmy**. Všechny sledované generace, zejména pak generace X a Y, uváděly zařízení a technickou vybavenost pracoviště jako velmi důležitý atribut při rozhodování o výběru budoucího

zaměstnavatele. Vše samozřejmě záleží na finančních možnostech firmy. Každopádně image firmy vytváří i prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Zastaralé vybavení by také mohlo vypovídat o horší finanční situaci podniku. Uchazeče o zaměstnání může vzhled firmy a její vybavení také ovlivnit. Pokud uchazeč absoluuje dva pohovory v odlišně vybavených firmách, pravděpodobně se bude rozhodovat i na základě vybavenosti a vzhledu pracoviště. Navíc, modernizací vybavení dochází ke zvýšení efektivnosti a produktivity. Jedná se o technologický pokrok, který firmám umožňuje zvyšovat produkci při neměnných vstupech faktoru práce, což přímo zvyšuje produktivitu práce. Výše investice se budou odvíjet od velikosti zaměstnavatele, oboru činnosti a aktuálních potřeb.

Poslední, ale neméně důležité doporučení pro zaměstnavatele souvisí **s rovnováhou mezi zaměstnáním a volným časem**. Výsledky výzkumu ukázaly, že pro všechny generace je při rozhodování mezi pracovními nabídkami důležitá dovolená navíc a také pružná pracovní doba. Díky těmto benefitům můžou trávit více času se svou rodinou nebo se věnovat jiným volnočasovým aktivitám. Zaměstnavatelé často své zaměstnance v rámci ušetření mzdových nákladů přetěžují. Spolehliví zaměstnanci se snaží všechny úkoly plnit na termíny, i když to znamená práci po večerech nebo o víkendech. Někteří nadřízení nerespektují osobní volno a své podřízené kontaktují telefonicky či e-mailem mimo pracovní dobu a vyžadují okamžitou součinnost. Jsou nuceni pracovat přesčas, mnohdy bez finančního ohodnocení. Nedostatek volného času se pak ale může negativně odrazit na produktivitě práce těchto zaměstnanců. Přístup firem je stále velmi konzervativní a drží se zažitých schémat pevné pracovní doby. Přitom možnost upravit si pracovní dobu, nebo ji alespoň částečně přizpůsobit potřebám rodiny, by ocenil každý zaměstnanec. **Navrhujeme proto stanovit pružnou pracovní dobu**, kdy si zaměstnanec může sám zvolit začátek a konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. Důležité je, aby se na pracovišti nacházel v základní době stanovené zaměstnavatelem. Základní pracovní doba by mohla být 9:00 h až 14:00 h, volitelná pracovní dobou potom bude stanovena na 6:00 h – 9:00 h a 14:00 – 18:00 h. V těchto časech si zaměstnanec může vyřídit osobní záležitosti. Samozřejmostí je, že pracovník musí mít splněn fond pracovní doby. Tento benefit se nehodí pro všechny zaměstnance, je vhodný spíše pro technicko-hospodářské pracovníky. Dále navrhujeme **zvýšení počtu dnů dovolené pro zaměstnance**. Nemusí se nutně jednat o dovolenou jako takovou. Pracovníkům může být poskytnut tzv. sick days. Jedná se o „zdravotní

volno“, kterým zaměstnanci řeší krátkodobé zdravotní problémy a indispozice bez nutnosti dokládat potvrzení od lékaře či potvrzení o pracovní neschopnosti. Pro zaměstnavatele je to výhodnější forma dovolené. Sick days jsou zpravidla hrazeny tak, jako kdyby byl zaměstnanec v práci. Kdežto dovolená se hradí z průměrného výdělku zaměstnance, který bývá vyšší než dosažený plat / mzda. Navíc, indisponovaný pracovník nepodává spolehlivý výkon a může dokonce infikovat své kolegy. Sick days se obvykle poskytuje ve výši tři až pět pracovních dnů za kalendářní rok.

Další možností je poskytnutí home office. Zaměstnanec při home office pracuje mimo sídlo zaměstnavatele, a to buď každý den, nebo v kombinaci s docházkou do sídla zaměstnavatele. Opět musíme podotknout, že ne pro všechny pracovní pozice se tento způsob práce hodí. Během výzkumu bylo zjištěno, že 20 % všech respondentů má možnost home office a dalších 38 % by tuto možnost ocenilo. **Navrhujeme proto poskytnutí home office jako benefitu**, a to v případech, kdy zaměstnanec musí například pečovat o dítě nebo má na své straně jinou překážku, která mu brání v docházce do zaměstnání. V tomto případě je poskytnutý home office prospěšný pro obě strany. Zaměstnanec nemusí čerpat ošetrovné či dovolenou a zaměstnavatel nemusí řešit výpadek zaměstnance z pracovní činnosti a náhradu za něj.

Aby se zabránilo šíření koronaviru na území České republiky, došlo v mnoha firmám k zavedení home office. V této situaci firmy najíždějí na home office pod tlakem, jelikož jich většina není připravena na jeho zavedení – ať již po technické, tak pracovněprávní stránce. Doma zůstaly ze dne na den stovky lidí v karanténě a přibýly k nim tisíce pracujících rodičů s dětmi, kterým zavřeli školky a školy. Ne všichni zaměstnanci home office zvládají. Někteří budou mít problém se z „domácí pohody“ dostat do pracovního tempa – špatně se soustředí, neustále od práce odbíhají a jejich produktivita klesá. Home office přestává být vnímán pouze jako benefit, nýbrž jako nutnost, aby bylo zachováno plynulé fungování podniku. Koronavirus prověří, zda a jak jsou zaměstnavatelé i zaměstnanci na tuto flexibilní formu práce připraveni a také pravděpodobně urychlí jeho zavedení na českém pracovním trhu.

Nedostatek pracovní síly také podněcuje zapojení do práce i rezervy, které na trhu práce jsou, a to například ženy na mateřské dovolené, osoby ZTP nebo osoby důchodového věku – všichni tito lidé potřebují individuální přístup a zkrácené úvazky. Zkrácený úvazek pomáhá lépe skloubit pracovní a soukromý život. **Dalším opatřením by tedy mohlo být zavedení zkrácených úvazků.** To může podněcovat například

dřívější návrat pracovníků z rodičovské dovolené. Výhodu pro zaměstnance vidíme také v práci na zkrácený úvazek pro více zaměstnavatelů, kdy u každého zaměstnavatele vykonává rozdílnou práci, získává tak více zkušeností a jeho pracovní život není jednotvárný. Nevýhody pro zaměstnavatele plynou například ze zdvojení nákladů na zaměstnance, nutnost pořizovat více pracovník pomůcek a vyšší administrativní zátěž.

Z výzkumu dále vyplynulo, že zaměstnance nejvíce motivuje kromě finančního ohodnocení pozitivní zpětná vazba, jak od zaměstnavatele, tak zákazníků. Respondenti ze všech sledovaných generací zmiňovali slovní ocenění nebo pochvalu za dobře odvedenou práci. **Pochvala** je tedy stejně důležitým motivátorem jako plat. Některým zaměstnancům se bohužel pochvaly nedostává. Přitom se jedná o nejlevnější způsob motivace pracovníků. Pochvala může mít jak ústní, tak písemnou formu. Je ale důležité, aby přišla bezprostředně po konkrétním výkonu zaměstnance a je také vhodné ji vyslovit před ostatními zaměstnanci, aby tak podněcovala žádoucí jednání ostatních pracovníků. Pokud však mezi pracovníky nevládne příznivá atmosféra, je vhodnější ji vyslovit pouze dotyčnému zaměstnanci.

Všechna výše uvedená doporučení mohou pomoci zaměstnavateli získat potřebné zaměstnance. Existuje však spousta dalších nástrojů, jak oslovit potenciální uchazeče o zaměstnání. Aby měl proces výběru a adaptace zaměstnanců smysl, je potřeba si získané zaměstnance i udržet. Potřeby zaměstnanců se liší s dobou a je tedy neustále potřeba naslouchat požadavkům svých zaměstnanců a být otevřený novým modelům.



## 5 Závěr

Konkurenční boj na trhu práce podněcuje potřebu zaměstnavatelů odlišit se pro uchazeče o zaměstnání a zvýšit tak šanci, že si uchazeč vybere právě jejich pracovní nabídku. Proto je potřeba znát faktory, které ovlivňují uchazeče o zaměstnání a přizpůsobit jim pracovní prostředí.

Hlavním cílem této diplomové práce byla identifikace těchto významných faktorů, které ovlivňují sledované generace při výběru budoucího zaměstnavatele.

Byla vytvořena teoretická základna pro následný kvantitativní výzkum, což byl jeden z dílčích cílů této práce. Informace v teoretické části práce byly získány jak z českých, tak zahraničních knižních a internetových zdrojů. Byly popsány hlavní faktory ovlivňující rozhodování uchazeče o zaměstnání, kterými jsou finanční a nefinanční odměna, obsah práce, podmínky práce a režim práce a ostatní faktory, čímž byl naplněn další dílčí cíl této práce. Dále jsme se zabývali aktuální situací na trhu práce a charakteristikami sledovaných generací X, Y a Z.

Praktickou část tvoří kvantitativní výzkum založený na dotazníkovém šetření. Pro účely výzkumu byla stanovena nulová a alternativní hypotéza a výsledky jednotlivých otázek byly podrobeny testování závislosti. U dvanácti případů se potvrdila nulová hypotéza, tedy že věk respondentů nemá vliv na jejich odpovědi. U celkem devíti případů jsme testem prokázali závislost odpovědí na věku respondentů. Jedná se o vnímání důležitosti při rozhodování o výběru budoucího zaměstnavatele u následujících faktorů: pověst zaměstnavatele, vzdělávací kurzy a školení, home office, finanční situace zaměstnavatele, dále ochota se stěhovat za prací, možnost práce v zahraničí, styl odměňování, další vzdělávání.

Z výsledku analýzy vyplynulo, že pro všechny sledované generace je hlavním ovlivňujícím faktorem finanční ohodnocení. Finanční odměňování bylo a bude vždy fungovat jako největší motivátor, ať při výběru budoucího zaměstnání nebo při samotném výkonu povolání. Jelikož však bylo zjištěno, že v některých případech může být plat vnímán jako samozřejmost a působit po čase jako frustrátor, je vhodné jej doplnit dalšími motivačními nástroji. Stejně tak je potřeba při hledání nového zaměstnance v pracovní nabídce zaujmout kromě výší platu i dalšími benefity. Kromě pověsti zaměstnavatele a technické vybavenosti (které nelze změnit ze dne na den) označovali respondenti za

důležité dovolenou navíc nebo pružnou pracovní dobu. To souvisí s větším tlakem ze strany zaměstnanců na work-life balance.

Z výsledku šetření byla navržena doporučení pro zaměstnavatele, což byl poslední dílčí cíl této práce. Zaměstnavatelé by se měli podle výzkumu zaměřit zejména na poskytované finanční ohodnocení, jejich pověst, zařízení a technické vybavení firmy, work-life balance a řízení kariéry zaměstnanců.

Při zpracování diplomové práce došlo k rozšíření nákazy virem COVID-19 na území České republiky. Výzkum v této práci byl zpracován ještě před touto situací. Opatření, která mají za úkol nákazu tímto virem zpomalit, zasáhla více či méně do života všech. Neblahý vliv tato opatření budou mít na ekonomiku. Další možný výzkum by se proto mohl zaměřit na srovnání situace na trhu práce před a po propuknutí nákazy.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [5] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Grada. 2005. ISBN 978-80-247-1300-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Luboš SMRČKA. *Finanční vzdělávání pro střední školy: se sbírkou řešených příkladů na CD*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-008-9.
- [8] FLORIDI, Luciano. *Čtvrtá revoluce: Jak infosféra mění tvář lidské reality*. Charles University in Prague, Karolinum Press, 2019. ISBN 978-80-246-3803-4.
- [9] GOGOVÁ, Radana. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. ANAG, 2012. ISBN 978-80-723-759-1.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 2. aktualizované vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017-. ISBN 978-80-248-4032-1.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-27-71856-7.
- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

[15] MANKIW, Gregory N. *Zásady ekonomie*. Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 978-80-7169-891-3.

[16] MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 978-1-74223-035-1.

[17] SEEMILLER, Corey and Meghan Grace. *Generation Z: A Century in the Making*. Routledge, 2018. ISBN 978-0-429-44247-6.

[18] WHITE, James Emery. *Meet Generation Z: Understanding and Reaching the New Post-Christian World*. Baker Books, 2017. ISBN 978-1-4934-0643-2.

### **Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference**

[19] BERKUP, Sezin Baysal. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. In: *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2014, 5(19) [cit. 2019-12-18]. ISSN 2039-2117. Dostupné z <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>

[20] Generace Z není generací robotů ukázala studie Dell Technologies. In: *Hospodářské noviny* [online]. 7. 1. 2019. [cit. 2019-12-18]. ISSN 1213-7693. Dostupné z [https://ictrevue.ihned.cz/c3-66420880-0ICT00\\_d-66420880-generace-z-neni-generaci-robotu-ukazala-studie-dell-technologies](https://ictrevue.ihned.cz/c3-66420880-0ICT00_d-66420880-generace-z-neni-generaci-robotu-ukazala-studie-dell-technologies)

[21] Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory). In: *ManagementMania.com* [online]. 27. 01. 2016. [cit. 2018-11-05]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

[22] HLOUŠEK, Kristián. Generace X: vystresovaná, idealistická, pragmatická. In: *Trend marketing* [online]. 23. 2. 2009. [cit. 2018-11-21]. ISSN 1213-7693 Dostupné z <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>

[23] JOUZA, Ladislav. Sick days. In: *Národní pojištění*. 10/2019. [cit. 2020-03-24]. ISSN 0323-2395. Dostupné z [https://www.cssz.cz/documents/20143/404214/NP\\_10\\_2019\\_JOUZA.pdf/0e4a3ae4-a621-3941-50c5-57f21511b38e](https://www.cssz.cz/documents/20143/404214/NP_10_2019_JOUZA.pdf/0e4a3ae4-a621-3941-50c5-57f21511b38e)

[24] Motivace pomocí obohacování práce. In: *modernirizeni.ihned.cz* [online]. 14. 8. 2003. [cit. 2018-11-05]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217910-motivace-pomoci-obohacovani-prace>

[25] REZLEROVÁ, Jaroslava. Příchod generace Y na trh práce. In: *KarieraWeb.cz* [online]. 17. 6. 2009. [cit. 2018-11-22]. ISSN 1213-7693. Dostupné z <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

[26] Vývoj firemních benefítů v ČR: prioritou je dnes zdraví, jazyky a svobodná volba. In: *dumfinanci.cz* [online]. 3. 5. 2016. [cit. 2020-03-10]. ISSN 1802-5153. Dostupné z:

<https://dumfinanci.cz/clanky/5257-vyvoj-firemnych-benefitu-v-cr-prioritou-je-dnes-zdravi-jazyky-svobodna-volba/>

[27] ZIKMUND, Martin. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: *Businessvize.cz* [online]. 22. 2. 2010. [cit. 2018-11-05]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

[28] BOHOŇKOVÁ, Irma. Generace Y: oříšek pro manažery? *Koučink portál* [online]. 27. 3. 2017. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z <http://www.koucinkportal.cz/generace-y-orisek-manazery/>

[29] Česká Zetka. *Česko v datech* [online]. 21. 8. 2018. [cit. 2019-12-01]. Dostupné z <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>

[30] Does it pay to be loyal to your employer? *paylab.com* [online]. 22. 3. 2018. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z <https://www.paylab.com/newsroom/does-it-pay-to-be-loyal-to-your-employer/50385>

[31] Generace Y jako cílová skupina výzkumu. *Ipsos* [online]. 2. 9. 2017. [cit. 2018-11-22]. Dostupné z <https://www.ipsos.com/cs-cz/generace-y-jako-cilova-skupina-vyzkumu>

[32] HLAVÁČKOVÁ, Jitka. Home office jako forma flexibilního zaměstnávání. *portal.pohoda.cz* [online]. 25. 11. 2014. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/home-office-jako-forma-flexibilniho-zamestnavani/>

[33] hr trends report: firmy letos nabíraly nejvíce kvůli fluktuaci. *randstad.cz* [online]. 28. 11. 2019. [cit. 2020-4-16]. Dostupné z <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/hr-trends-report-firmy-letos-nabiraly-nejvice-kvuli-fluktuaci/>

[34] Informace o nezaměstnanosti v České republice k 30. 9. 2019. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 8. 10. 2019. [cit. 2019-12-22]. Dostupné z <https://www.mpsv.cz/web/cz/mesicni>.

[35] Jak vyzrát na pět generací zaměstnanců a udržet je v týmu. *Idnes.cz* [online]. 14. 3. 2018. [cit. 2019-12-22]. Dostupné z [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312\\_113554\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312_113554_podnikani_kho)

[36] KMOŠEK, Petr. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? *Petr Kmošek* [online]. 7. 2. 2018. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>

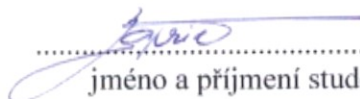
[37] ODBOR EKONOMICKÝCH ANALÝZ. Analýza vývoje ekonomiky ČR - červen 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 27. 6. 2019. [cit. 2019-12-22]. Dostupné z [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/6/Analiza-vyvoje-ekonomiky-CR\\_cerven-2019.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/6/Analiza-vyvoje-ekonomiky-CR_cerven-2019.pdf)

- [38] Průzkum: Prioritou pro generaci Y je pracovat v inovativních společnostech. *Deloitte* [online]. 5. 2. 2014. [cit. 2019-12-22]. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/news-pruzkum-generace-y.html>
- [39] SEDLÁČEK, Mojmir. Nevděční mileniálové: Co tahle generace vlastně chce? *Studenta* [online]. 24. 5. 2017. [cit. 2018-11-23]. Dostupné z <https://www.studenta.cz/work/nevdecni-milenialove-co-tahle-generace-vlastne-chce/r~st:article:3241/>
- [40] The Deloitte Global Millennial Survey 2019. *Deloitte* [online]. 2019. [cit. 2019-12-18]. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- [41] X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. *hrforum.cz* [online]. 12. 12. 2010. [cit. 2019-12-18]. Dostupné z <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>
- [42] Zapomeňte na klasiku, generace ZET na ni neslyší. *aprofes.cz* [online]. 4. 4. 2017. [cit. 2019-12-19]. Dostupné z <https://www.aprofes.cz/generace-z/>

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2020

  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník

Příloha 2 - Testy závislosti



# Příloha 1

Dotazník

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o spolupráci a zodpovězení následujících otázek. Jsem studentkou Vysoké školy Báňské v Ostravě, ekonomické fakulty. Tento dotazník mi pomůže zjistit významné faktory ovlivňující jednotlivé generace v případě výběru budoucího zaměstnavatele. Získané odpovědi využiji ve své diplomové práci Komparace faktorů ovlivňujících rozhodování o výběru budoucího zaměstnavatele generacemi X, Y a Z.

- 1) Jste:
  - a) žena
  - b) muž
- 2) Ročník narození
  - a) 1964 a starší
  - b) 1965 – 1981
  - c) 1982 – 1996
  - d) 1997 a mladší
- 3) Bydliště – prosím vepište okres
- 4) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání
  - a) základní
  - b) střední odborné vzdělání s výučním listem
  - c) střední odborné vzdělání s maturitou
  - d) vyšší odborné vzdělání
  - e) bakalářské vzdělání
  - f) vysokoškolské vzdělání
  - g) vysokoškolské doktorské vzdělání
- 5) Jak dlouho již pracujete celkově? Prosím vepište.
- 6) Uved'te prosím počet zaměstnavatelů, u kterých jste během svého života pracoval/a?
- 7) Čeho si na současném zaměstnavateli ceníte nejvíce?
- 8) Označte prosím důležitost jednotlivých faktorů, pokud byste si vybírali mezi dvěma podobnými pracovními nabídkami (velmi důležité / spíše důležité / spíše nedůležité / velmi nedůležité).
  - a) Výše platu
  - b) Pověst zaměstnavatele
  - c) Vzdělávací kurzy, školení,
  - d) Podpora rozvoje kariéry
  - e) Možnost cestování v rámci zaměstnání
  - f) Dovolená navíc
  - g) Home office
  - h) Služební mobilní telefon či notebook
  - i) Pružná pracovní doba
  - j) Příspěvky na dovolenou

- k) 13. plat
  - l) Zařízení a technická vybavenost pracoviště
  - m) Finanční situace zaměstnavatele
  - n) Být v kontaktu s lidmi
- 9) Jste ochotni se kvůli zajímavější pracovní nabídce stěhovat do jiného města?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 10) Uvítali byste pracovat v zahraničí?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 11) Co Vás nejvíce motivuje při výkonu zaměstnání? Vepište.
- 12) Preferujete odměňování na základě:
- a) Výkonu (odvedené práce)
  - b) Stráveného času na pracovišti
- 13) Pracujete raději v týmu nebo řešíte zadané úkoly sám?
- a) Tým
  - b) Samostatná práce
- 14) Jaká je Vaše představa o nástupním hrubém platu v novém zaměstnání?
- 15) Jste ochotni se v zaměstnání dále vzdělávat?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 16) Pracujete přesčas?
- a) Ano, zaměstnavatel to vyžaduje
  - b) Ano, ráda dělám i něco navíc
  - c) Ne, svoji práci si odvedu v normální pracovní době
  - d) Ne, volný čas věnuji něčemu jinému
- 17) Ocenili byste v zaměstnání home office?
- a) Ano, zaměstnavatel dokonce home office poskytuje
  - b) Ano, i když zaměstnavatel home office nenabízí
  - c) Ne, nevdí mi docházet do zaměstnání
  - d) Ne, v zaměstnání, které vykonávám, není home office možný

## Příloha 2

Pearsonův chí-kvadrát test

$H_0$	Na odpovědi respondentů nemá vliv jejich věk
$H_1$	Na odpovědi respondentů má vliv jejich věk

Hladina významnosti 5%

Otázka č. 8

důležitost jednotlivých faktorů - výše platu				
Ročník narození	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	16	0	35	51
1982 - 1996	46	2	104	152
1997 a mladší	10	0	28	38
Celkový součet	72	2	167	241

Ročník narození	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	15,24	0,42	35,34	51
1982 - 1996	45,41	1,26	105,33	152
1997 a mladší	11,35	0,32	26,33	38
Celkový součet	72	2	167	241

p-hodnota 0,825966 >0,05

Nezamítáme nulovou hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - pověst zaměstnavatele					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0	16	2	33	51
1982 - 1996	1	79	4	68	152
1997 a mladší	0	23	6	9	38
Celkový součet	1	118	12	110	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0,21	24,97	2,54	23,28	51
1982 - 1996	0,63	74,42	7,57	69,38	152
1997 a mladší	0,16	18,61	1,89	17,34	38

Celkový součet	1	118	12	110	241
----------------	---	-----	----	-----	-----

p-hodnota 0,000534 <0,05

Zamítáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - vzdělávací kurzy a školení					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	2	28	9	12	51
1982 - 1996	0	91	27	34	152
1997 a mladší	0	18	13	7	38
Celkový součet	2	137	49	53	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0,42	28,99	10,37	11,22	51
1982 - 1996	1,26	86,41	30,90	33,43	152
1997 a mladší	0,32	21,60	7,73	8,36	38
Celkový součet	2	137	49	53	241

p-hodnota 0,044839 <0,05

Zamítáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - podpora rozvoje kariéry					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	1	29	6	15	51
1982 - 1996	2	78	7	65	152
1997 a mladší	0	23	0	15	38
Celkový součet	3	130	13	95	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0,63	27,51	2,75	20,10	51
1982 - 1996	1,89	81,99	8,20	59,92	152
1997 a mladší	0,47	20,50	2,05	14,98	38
Celkový součet	3	130	13	95	241

p-hodnota 0,170303 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - možnost cestování v rámci zaměstnání					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	8	13	26	4	51
1982 - 1996	17	50	66	19	152
1997 a mladší	2	20	10	6	38
Celkový součet	27	83	102	29	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	5,71	17,56	21,59	6,14	51
1982 - 1996	17,03	52,35	64,33	18,29	152
1997 a mladší	4,26	13,09	16,08	4,57	38
Celkový součet	27	83	102	29	241

p-hodnota 0,073604 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - dovolená navíc					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0	24	2	25	51
1982 - 1996	2	69	23	58	152
1997 a mladší	1	15	7	15	38
Celkový součet	3	108	32	98	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0,63	22,85	6,77	20,74	51
1982 - 1996	1,89	68,12	20,18	61,81	152
1997 a mladší	0,47	17,03	5,05	15,45	38
Celkový součet	3	108	32	98	241

p-hodnota 0,304959 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - home office					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	3	26	14	8	51
1982 - 1996	12	51	45	44	152

1997 a mladší	7	12	14	5	38
Celkový součet	22	89	73	57	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	4,66	18,83	15,45	12,06	51
1982 - 1996	13,88	56,13	46,04	35,95	152
1997 a mladší	3,47	14,03	11,51	8,99	38
Celkový součet	22	89	73	57	241

p-hodnota 0,034896 <0,05

Zamítáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - služební mobilní telefon či notebook					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	5	24	19	3	51
1982 - 1996	27	40	70	15	152
1997 a mladší	4	12	19	3	38
Celkový součet	36	76	108	21	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	7,62	16,08	22,85	4,44	51
1982 - 1996	22,71	47,93	68,12	13,24	152
1997 a mladší	5,68	11,98	17,03	3,31	38
Celkový součet	36	76	108	21	241

p-hodnota 0,169184 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - pružná pracovní doba					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	1	26	5	19	51
1982 - 1996	2	65	25	60	152
1997 a mladší	1	13	11	13	38
Celkový součet	4	104	41	92	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0,85	22,01	8,68	19,47	51

1982 - 1996	2,52	65,59	25,86	58,02	152
1997 a mladší	0,63	16,40	6,46	14,51	38
Celkový součet	4	104	41	92	241

p-hodnota 0,340811 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - příspěvky na dovolenou					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	1	21	9	20	51
1982 - 1996	8	66	41	37	152
1997 a mladší	0	17	14	7	38
Celkový součet	9	104	64	64	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	1,90	22,01	13,54	13,54	51
1982 - 1996	5,68	65,59	40,37	40,37	152
1997 a mladší	1,42	16,40	10,09	10,09	38
Celkový součet	9	104	64	64	241

p-hodnota 0,115518 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - 13. plat					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0	19	8	24	51
1982 - 1996	4	68	27	53	152
1997 a mladší	3	19	7	9	38
Celkový součet	7	106	42	86	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	1,48	22,43	8,89	18,20	51
1982 - 1996	4,41	66,85	26,49	54,24	152
1997 a mladší	1,10	16,71	6,62	13,56	38
Celkový součet	7	106	42	86	241

p-hodnota 0,164430 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - technická vybavenost pracoviště					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0	26	3	22	51
1982 - 1996	3	82	19	48	152
1997 a mladší	1	15	6	16	38
Celkový součet	4	123	28	86	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0,85	26,03	5,93	18,20	51
1982 - 1996	2,52	77,58	17,66	54,24	152
1997 a mladší	0,63	19,39	4,41	13,56	38
Celkový součet	4	123	28	86	241

p-hodnota 0,372997 >0,05

Přijímáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - finanční situace zaměstnavatele					
Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0	13	1	37	51
1982 - 1996	2	58	8	84	152
1997 a mladší	0	20	6	12	38
Celkový součet	2	91	15	133	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	0,42	19,26	3,17	28,15	51
1982 - 1996	1,26	57,39	9,46	83,88	152
1997 a mladší	0,32	14,35	2,37	20,97	38
Celkový součet	2	91	15	133	241

p-hodnota 0,003595 <0,05

Zamítáme nulovou  
hypotézu.

důležitost jednotlivých faktorů - být v kontaktu s lidmi
--



Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	1	25	3	22	51
1982 - 1996	4	59	28	61	152
1997 a mladší	0	15	3	20	38
Celkový součet	5	99	34	103	241

Ročník narození	nedůležité	spíše důležité	spíše nedůležité	velmi důležité	Celkový součet
1965 - 1981	1,06	20,95	7,20	21,80	51
1982 - 1996	3,15	62,44	21,44	64,96	152
1997 a mladší	0,79	15,61	5,36	16,24	38
Celkový součet	5	99	34	103	241

p-hodnota 0,196178 >0,05

Přijímáme nulovou hypotézu.

Otázka č. 9

Jste ochotni se kvůli zajímavější pracovní nabídce stěhovat do jiného města?					
Ročník narození	rozhodně ano	rozhodně ne	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
1965 - 1981	2	14	6	29	51
1982 - 1996	14	26	41	71	152
1997 a mladší	6	1	17	14	38
Celkový součet	22	41	64	114	241

Ročník narození	rozhodně ano	rozhodně ne	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
1965 - 1981	4,66	8,68	13,54	24,12	51
1982 - 1996	13,88	25,86	40,37	71,90	152
1997 a mladší	3,47	6,46	10,09	17,98	38
Celkový součet	22	41	64	114	241

p-hodnota 0,001178 <0,05

Zamítáme nulovou hypotézu.

Otázka č. 10

Uvítali byste pracovat v zahraničí?					
Ročník narození	rozhodně ano	rozhodně ne	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
1965 - 1981	1	22	1	27	51
1982 - 1996	15	44	26	67	152
1997 a mladší	8	2	12	16	38

Celkový součet	24	68	39	110	241
----------------	----	----	----	-----	-----

	Uvítali byste pracovat v zahraničí?				
Ročník narození	rozhodně ano	rozhodně ne	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
1965 - 1981	5,08	14,39	8,25	23,28	51
1982 - 1996	15,14	42,89	24,60	69,38	152
1997 a mladší	3,78	10,72	6,15	17,34	38
Celkový součet	24	68	39	110	241

p-hodnota 0,000017 <0,05  
Zamítáme nulovou  
hypotézu.

Otázka č. 12

Preferujete odměňování na základě:			
Ročník narození	odvedené práce	stráveného času na pracovišti	Celkový součet
1965 - 1981	46	5	51
1982 - 1996	123	29	152
1997 a mladší	26	12	38
Celkový součet	195	46	241

Ročník narození	odvedené práce	stráveného času na pracovišti	Celkový součet
1965 - 1981	41,27	9,73	51
1982 - 1996	122,99	29,01	152
1997 a mladší	30,75	7,25	38
Celkový součet	195	46	241

p-hodnota 0,035342 <0,05  
Zamítáme nulovou  
hypotézu.

Otázka č. 13

Pracujete raději v týmu nebo rád/a řešíte zadané úkoly sám?			
Ročník narození	samostatná práce	tým	Celkový součet
1965 - 1981	23	28	51
1982 - 1996	68	84	152
1997 a mladší	10	28	38

Celkový součet	101	140	241
----------------	-----	-----	-----

Ročník narození	samostatná práce	tým	Celkový součet
1965 - 1981	21,37	29,63	51
1982 - 1996	63,70	88,30	152
1997 a mladší	15,93	22,07	38
Celkový součet	101	140	241

p-hodnota 0,105002 >0,05

Přijímáme nulovou hypotézu.

Otázka č. 15

Jste ochotni se v zaměstnání dále vzdělávat?				
Ročník narození	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
1965 - 1981	28	21	2	51
1982 - 1996	117	34	1	152
1997 a mladší	20	17	1	38
Celkový součet	165	72	4	241

Ročník narození	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
1965 - 1981	34,92	15,24	0,85	51
1982 - 1996	104,07	45,41	2,52	152
1997 a mladší	26,02	11,35	0,63	38
Celkový součet	165	72	4	241

p-hodnota 0,004842 <0,05

Zamítáme nulovou hypotézu.

Otázka č. 16

Pracujete přesčas?					
Ročník narození	ano, rád/a dělám i něco navíc	ano, zaměstnavatel to vyžaduje	ne, svoji práci stíhám v normální pracovní době	ne, volný čas věnuji něčemu jinému	Celkový součet
1965 - 1981	20	15	13	3	51
1982 - 1996	60	45	37	10	152
1997 a mladší	13	23	0	2	38
Celkový součet	93	83	50	15	241

Ročník narození	ano, rád/a dělám i něco navíc	ano, zaměstnavatel to vyžaduje	ne, svoji práci stíhám v normální pracovní době	ne, volný čas věnuji něčemu jinému	Celkový součet
1965 - 1981	19,68	17,56	10,58	3,17	51
1982 - 1996	58,66	52,35	31,54	9,46	152
1997 a mladší	14,66	13,09	7,88	2,37	38
Celkový součet	93	83	50	15	241

p-hodnota 0,004856 >0,05

Zamítáme nulovou hypotézu.

Otázka č. 17

Ocenili byste v aktuálním zaměstnání home office?			
Ročník narození	ano, i když zaměstnavatel home office nenabízí	ano, zaměstnavatel dokonce home office poskytuje	ne - v zaměstnání, které vykováním, není home office možný
1965 - 1981	21	8	11
1982 - 1996	54	41	31
1997 a mladší	3	14	3
Celkový součet	78	63	45

Ročník narození	ano, i když zaměstnavatel home office nenabízí	ano, zaměstnavatel dokonce home office poskytuje	ne - v zaměstnání, které vykováním, není home office možný
1965 - 1981	16,51	13,33	9,52
1982 - 1996	49,20	39,73	28,38
1997 a mladší	12,30	9,93	7,10
Celkový součet	78	63	45

p-hodnota 0,000110 <0,05

Zamítáme nulovou hypotézu.